

ULB

Université libre de Bruxelles

I G E A T

*Institut de Gestion
de l'Environnement et
d'Aménagement du Territoire*

La Responsabilité Sociétale des entreprises en Belgique et analyse d'un outil : le Global Reporting Initiative

Question : «Comment la Belgique développe-t-elle la Responsabilité Sociétale des Entreprises au sein de son territoire, quelle démarche prône-t-elle ?».

Mémoire présenté par Maïté LEBLICQ en vue de l'obtention du master en sciences et gestion
de l'environnement

Directeur : Monsieur Walter HECQ

Membre du jury : Mr. M.DEGREZ
Mr. P.RENAUDIÈRE
Mr. . KUMMER

Année académique : 2006-2007

Résumé

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un concept récent. Il entre dans le domaine du développement durable dans le sens où il le traduit au niveau des entreprises. En effet, la RSE demande de prendre en compte les trois piliers du développement durable dans la gestion des entreprises. Cela doit rester dans une démarche volontaire et allant au-delà du simple respect de la loi. Il faut également tenir compte de toutes les parties prenantes, c'est-à-dire toutes les personnes ayant un lien avec l'entreprise. Ce concept de RSE a vu le jour dans le contexte international et européen au travers d'initiatives diverses comme le Global Compact, les principes directeurs de l'OCDE ou encore au niveau européen au travers d'un Livre Vert, d'un Forum plurilatéral ou encore de CSR Europe. Des initiatives plus sectorielles existent également.

Face à ce contexte, l'analyse de la situation de la Belgique et de la position de nos gouvernements semblait intéressante afin de voir la traduction au niveau national de ce concept. Trois niveaux de pouvoirs ont été pris en considération (le niveau fédéral, la Région Flamande et la Région Wallonne). Plusieurs éléments ont pu être mis en évidence. Tout d'abord, pour le niveau fédéral, on retrouve une initiative très intéressante : la mise en place d'un label social belge. La Belgique peut être qualifiée au travers de ce label de pays précurseur. Un cadre de référence a également été mis en place pour faciliter l'implantation du concept. Quant à la Région Wallonne, quelques décisions ont été prises comme la mise en place d'un site internet permettant la diffusion du concept et sa connaissance. Ensuite la Région Flamande est analysée et montrera la présence de plus d'initiatives que pour la Wallonie.

Enfin, un outil de RSE est exposé ainsi que son évolution afin de montrer que dans ce domaine-là de la RSE, une avancée se réalise également. Le GRI est une institution internationale indépendante et multipartite dont la mission est de développer, promouvoir et répandre les pratiques de « reporting » dans le cadre de la RSE. Elle a développé des lignes directrices pour aider les entreprises à mettre en place des rapports durables. Ces lignes directrices ont été revues et améliorées en 2006 afin de les rendre plus faciles à utiliser et se basent sur des éléments techniques plus sophistiqués.

On pourra donc dire que ce concept de RSE fait partie d'un contexte en pleine évolution et réflexion. Des débats au sein de la littérature scientifique sont importants et beaucoup de divergences sur l'interprétation du concept existent. Malgré cela c'est une thématique qui à l'heure actuelle doit se développer et continuer à s'imposer. Pour ce faire les gouvernements peuvent apporter leur pierre à l'édifice en promouvant la RSE et en permettant les débats. La Belgique remplit cette fonction surtout la Région Flamande qui développe un réel soutien (parfois même financier) dans l'implantation de la RSE sur son territoire.

INTRODUCTION 7

CHAPITRE 1 : CONTEXTE EUROPEEN ET MONDIAL 11

1) Introduction 11

2) Définitions 15

2.1) *Introduction* 16

2.2) *Le développement durable* 16

a) Définitions et Historique du concept de développement durable..... 16

a.1) Définitions et apparition de ce concept..... 16

a.2) Historique 17

b) Caractéristiques..... 22

2.3) *La responsabilité sociétale des entreprises (R.S.E.)* 23

a) Introduction..... 23

b) Qu'est-ce que la RSE ? 24

2.4) *Conclusion* 27

3) Le Concept de RSE au niveau international et européen 28

3.1) *Quelques démarches allant dans le sens de la RSE, au niveau international*..... 28

a) Introduction..... 28

b) Les Principes Directeurs de l'OCDE 28

c) Le « Global Compact » 30

d) Initiatives plus sectorielles, quelques exemples 34

3.2) *Politiques européennes* 36

a) Introduction..... 36

b) Contexte européen et instruments de promotion de la RSE..... 37

b.1) De l'European Business Network for Social Cohesion (EBNSC) à la Corporate Social Responsibility Europe (CSR)..... 37

b.2) Le Livre Vert : « promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » 38

b.3) Le Forum plurilatéral européen sur la RSE (CSR EMS Forum) 41

b.4) 2006..... 44

3.3) *Conclusion* 45

4) La notation sociétale en bref..... 46

4.1) *Introduction* 46

4.2) *Qui évalue la performance des entreprises ?*..... 47

4.3) *Qui utilise les notations ?*..... 48

4.4) *Quelle crédibilité pour ceux qui contrôlent ?* 48

CHAPITRE 2 : LA RSE EN BELGIQUE, QUELLE POLITIQUE ? 50

1) Introduction 50

2) Le gouvernement fédéral 51

2.1) *Le Label Social Belge* 51

a) Historique de la création du label..... 51

b) Les différents avis au sein de la Belgique 54

2.2) *La Commission Interdépartementale du Développement Durable (CIDD) : développement d'un cadre de référence vers un plan d'action RSE.* 55

2.3) *Autres exemples d'initiatives du gouvernement belge* 56

2.4) *Conclusion* 57

3) La Région Wallonne : encadrement, promotion, réglementation ? 57

3.1) *Introduction* 57

3.2) *Programme d'information : www.rse.wallonie.be* 58

3.3) *La RSE et le contrat d'avenir wallon* 58

3.4) *Conclusion* 60

4) La Région Flamande : une implication plus importante et de quel type ?	61
4.1) <i>Le Programme TRIVISI</i>	61
4.2) <i>Decreet Meerwaarde Economie.....</i>	63
4.3) <i>Vlaams Zorgfonds</i>	64
4.4) <i>Autres exemples de projets mis en place</i>	64
4.5) <i>Les autorités locales</i>	64
4.6) <i>Exemple d'initiative privée : recherche et enseignement en Région Flamande.....</i>	65
4.7) <i>Conclusion</i>	65
5) Conclusion.....	66
6) Développement d'initiatives privées de « corporate governance ».....	68
6.1) <i>Introduction</i>	68
6.2) <i>Le Code Lippens : le Code belge de gouvernance d'entreprise.....</i>	69
6.3) <i>Le Code Buysse : recommandations à l'attention des entreprises non cotées en bourse</i>	70
6.4) <i>Conclusion</i>	72

CHAPITRE 3 : OUTILS DE LA RSE - UN EXEMPLE AU TRAVERS DE L'EVOLUTION DU GLOBAL REPORTING INITIATIVE..... 73

1) Introduction	73
2) Historique.....	74
2.1) <i>L'apparition des rapports durables</i>	74
2.2) <i>L'historique du GRI</i>	76
3) Evolution du G2 vers le G3 : quels changements significatifs ?	77
3.1) <i>Introduction</i>	77
3.2) <i>Evolution et changements du G2 au G3.....</i>	81
a) <i>Contexte et procédure de révision.....</i>	81
b) <i>Principaux changements</i>	84
b.1) <i>Introduction</i>	84
b.2) <i>Format</i>	86
b.3) <i>Structure</i>	86
b.4) <i>Les Principes du reporting.....</i>	87
b.5) <i>“Disclosure standards”</i>	87
b.6) <i>Evolution du G3, dans les démarches post lancement.....</i>	90
3.3) <i>Conclusion</i>	90

CONCLUSION 91

BIBLIOGRAPHIE 95

1) Ouvrages.....	95
2) Périodiques et publications officielles	96
3) Sites internet	100
4) Interviews.....	101

ANNEXES 102

1) L'agenda 21.....	102
2) Discours d'ouverture du Forum.....	104
3) Les différents participants au Forum	105

4)	Partenaires pour les laboratoires de CSR Europe.....	106
5)	Schéma explicatif.....	107
6)	Tableau du rapport durable 2005 d'UMICORE	108
7)	Rencontre avec Monsieur Pierre Cuisinier	109

Introduction

L'idée selon laquelle l'humanité arrive aux limites de l'exploitation d'un monde fini est en train de prendre de l'ampleur. La situation actuelle de notre planète impose que l'on se pose des questions sur le partage des ressources. Koffi Annan le fait remarquer : « [...] nous sommes la première génération qui possède les moyens techniques d'un développement harmonieux, la connaissance globale du fonctionnement de la planète et la conscience aiguë des inégalités et des ravages de la pauvreté [...] »¹. Il est important, à l'heure actuelle, de revoir les conditions dans lesquelles la richesse est créée. Le monde de l'entreprise fait donc partie de cette réflexion. Il a un rôle à jouer dans une stratégie sociétale de développement durable. Les entreprises en tant qu'acteurs majeurs du système économique ne peuvent se soustraire au projet du développement durable sous prétexte que l'économie a sa logique propre. Une telle participation peut donc se traduire par une responsabilisation accrue de l'entreprise qui passe par un élargissement du cadre de la finalité de l'entreprise. C'est une pratique qui sort des missions et des objectifs premiers de l'entreprise, en l'occurrence la création d'une richesse et d'un profit.²

Pour dessiner le développement durable à grands traits, il consiste à imaginer une relation harmonieuse et équilibrée entre le développement économique, le bien-être humain et la préservation de l'environnement. L'origine de ce concept est généralement rattachée à un rapport rédigé en 1987 pour les Nations unies par la Commission Brundtland, intitulé : « *Notre avenir à tous* » et dont est extraite une phrase, aujourd'hui connue : « *Le développement durable est un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à faire de même. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de "besoins", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir* ».³ Le débat est alors lancé.

Cette prise de conscience concerne également les entreprises, puisqu'elle remet en cause leur façon de faire du profit. On parle alors de responsabilité sociale et environnementale

¹ CHAUVEAU, Loïc, *Le développement durable, produire pour tous, protéger la planète*, Larousse, 2006, p.7.

² PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la responsabilité sociale des entreprises en Région Wallonne », CEDAC, juin 2004, p.1.

³ GONZAGUE, Arnaud ; TOUBOUL, Sylvie, *Vous avez dit entreprises responsables ?*, éditions Vie et Cie, Paris, 2003, pp.7-8.

des entreprises (ou encore responsabilité sociétale des entreprises et dans sa forme abrégée RSE), pour décrire la démarche de certaines entreprises tendant vers cet idéal. La RSE constitue une pierre angulaire dans le projet de développement durable de notre société. C'est pour cette raison qu'une analyse du développement et du concept de RSE peut s'avérer intéressante afin de voir exactement en quoi il consiste. C'est un enjeu important et la place de la Belgique dans ce débat peut s'avérer être une problématique tout à fait d'actualité, demandant donc qu'on s'y attarde de façon plus précise. Pour cela, il faut dans un premier temps comprendre l'origine de cette notion de RSE et le lien qu'elle possède avec la notion de développement durable. Afin de bien comprendre ces deux concepts, un chapitre théorique va donc introduire l'analyse de ce travail. Ensuite les initiatives internationales et européennes de RSE vont être mises en évidence afin de voir les origines et l'implication de ces deux niveaux. Une étude ciblée uniquement sur la Belgique pourra alors être dégagée.

Lorsque l'on parlera de RSE, on sous-entendra comme traduction française, responsabilité sociétale des entreprises. Pourquoi ? Car la traduction de responsabilité sociale des entreprises suscite de nombreuses interrogations ; le mot français « social » est traduit en néerlandais par « sociaal » et n'a pas trait aux aspects économiques et environnementaux. Le choix sera donc de parler de responsabilité sociétale qui établit plus clairement un lien avec la responsabilité que les entreprises peuvent assumer pour tendre vers une société plus durable. Le mot « sociétal » met l'accent sur le fait qu'il s'agit de tous les aspects du développement durable. Le terme « entreprise » vise, quant à lui, toute entité juridique non publique qui fournit des biens et services sur le marché (et ne recouvre pas les ONG, les asbl directement, mais peut s'étendre à ce type d'organisation pour leur gestion). La notion de responsabilité n'a pas de portée juridique et doit être comprise dans le sens de prise de responsabilité vis-à-vis de la société et de ses parties prenantes.

⁴ La CIDD, « Cadre de référence ; la Responsabilité sociétale des entreprises en Belgique », 29 mars 2006, pp.4-5.

⁵ On trouve beaucoup de définitions de ce terme « parties prenantes ». Ce terme est importé du champ anglophone des sciences de la gestion et il fut beaucoup commenté. Pour n'exposer qu'une définition mais détaillée on peut reprendre celle de l'organisation Novethic : « Connues en anglais sous le nom de « stakeholders », les parties prenantes de l'entreprise regroupe l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et de ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale,...). Les entreprises socialement responsables sont non seulement transparentes envers leurs parties prenantes mais elles veillent aussi à servir l'ensemble de leurs intérêts [...].Elles s'opposent en cela aux entreprises pour qui le rendement à court terme est la seule et unique priorité[...]. Dans CAYROL, Annika, *Analyse du rôle des parties prenantes*

On cite généralement comme déclencheur de l'avènement de la RSE en Europe, l'appel lancé aux entreprises en 1993 par Jacques Delors, pour leur « *demander de prendre part à la lutte contre l'exclusion sociale* », officialisé par la conférence de Lisbonne en 2000. On en trouve une définition officielle dans le Livre Vert de la Commission européenne, publié en juillet 2001. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est donc un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. Comme on le montrera au travers de la définition du concept de RSE, celui-ci met en évidence l'importance de tenir compte de problématiques sociales et environnementales. La RSE ne doit pas être séparée de la stratégie et des opérations de l'entreprise mais doit y intégrer des aspects environnementaux et sociaux. C'est une démarche volontaire. Les théories en matière de RSE reposent notamment sur le concept anglo-saxon de « People, Planet, Profit ». L'entreprise s'évaluera alors, dans le cadre de la RSE, non plus seulement sous l'angle économique, mais également sous l'angle social, sociétal et environnemental. Dans les pays anglo-saxons, les réviseurs d'entreprises et les experts comptables en tiennent compte de plus en plus. « *En assurant leur meilleure intégration dans leur communauté d'implantation, dans leur environnement et en accordant une attention particulière à la qualité de l'emploi, en veillant tant à la qualité de l'environnement qu'à la santé et à la sécurité des salariés, les entreprises renforcent en effet leur position dans un univers changeant donc insécurisé* ».

Plusieurs organisations internationales ont participé au développement et à la promotion de la RSE. C'est le cas des Nations unies et en particulier de l'Institut de Recherche en Développement Social (UNRISD) ou encore du Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE). L'Organisation Internationale du Travail (OIT) propose, quant à elle, une base de données donnant accès aux pratiques des grandes entreprises ainsi qu'aux principaux outils dans les domaines social et de l'emploi. L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE) prit l'option de mettre à jour des principes directeurs à l'attention des multinationales et des principes en matière de

dans la stratégie de développement durable d'une banque. Etude de cas : la Banque Triodos, mémoire de l'ULB, 2005-2006, directeur Monsieur W.Hecq, p.6

⁶ Commission Green Paper 2001, "Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility", COM(2001)366 Final, consulté le 06/03/2007 sur http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm

⁷ http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm consulté le 06/03/2007

⁸ http://rse.wallonie.be/apps/spip/rubrique.php3?id_rubrique=2 consulté le 07/03/2007

gouvernance.⁹ Au niveau européen, le Conseil Européen de Lisbonne a fixé un objectif stratégique visant à faire de l'Union européenne : « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* »¹⁰. La responsabilité sociétale des entreprises devait contribuer à cet objectif par le biais de meilleures pratiques dans le domaine de la formation continue, de l'organisation du travail, de l'égalité des chances, de l'inclusion sociale et du développement durable. Un an plus tard, la Commission européenne publiait son Livre Vert "sur la promotion d'un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises". Toutes ces initiatives seront donc analysées et étudiées dans un second chapitre. Il est essentiel de prendre en compte et d'analyser les éléments principaux à ces niveaux de pouvoirs afin de comprendre l'apparition de la notion de RSE dans notre pays. Cet intérêt au niveau international et européen se reflète-il dans notre pays ? Notre gouvernement s'implique-t-il ? Et si oui comment ? Afin de répondre à ces différentes interrogations, il est utile d'analyser les démarches réalisées dans le sens de la RSE à chaque niveau de compétence : la Région (compétente pour le domaine de l'économie), en se ciblant sur la Flandre et la Wallonie (Bruxelles faisant partie des limites de ce travail) et le Fédéral. Le but est donc de voir si les gouvernements ont adopté une démarche d'information et de promotion ou une démarche d'encadrement réglementaire et si des différences peuvent être constatées entre eux.

La RSE s'appuie sur une palette d'outils - normes, standards, labels- qui permettent de mesurer la réalité de ces pratiques, leurs plus-values et d'en maximiser les effets tant pour l'entreprise que pour la société. C'est dans ce sens que nous essayerons de voir où la Belgique en est réellement en établissant une sorte d'état des lieux.

Face aux nouveaux enjeux qui s'adressent à elles, les entreprises commencent à organiser de multiples initiatives (que ce soit par le développement de codes de conduites « responsables », de nouvelles formes de gouvernance, la création d'un rapport durable annuel,...). De nouvelles pratiques ont vu le jour (comme par exemple le « triple bottom line » qui intègre au bilan comptable classique un bilan social et environnemental). Afin d'aider les entreprises dans cette tâche, le Global Reporting Initiative (GRI) édicte des lignes directrices pour aider les entreprises à produire des rapports sur les dimensions économiques,

⁹ http://rse.wallonie.be/apps/spip/article.php3?id_article=29 Consulté le 07/03/2007

¹⁰ http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_de_Lisbonne Consulté le 08/03/2007

sociales et environnementales de leurs activités, produits et services.¹¹ Afin d'illustrer un outil de RSE, le GRI sera développé dans le dernier chapitre, en insistant sur l'évolution du G2 vers le G3 afin d'observer quelles évolutions existent entre les deux, ce qui permettra de voir également l'évolution même du concept de RSE au travers de l'évolution d'un instrument concret. Intégrer le GRI dans l'analyse, permet d'apporter un exemple d'outil allant dans le sens de la RSE. Cela permet de mieux visualiser comment une entreprise peut intégrer ces concepts et les valeurs développées dans la RSE. Le GRI voulant aller vers une harmonisation, c'est un exemple percutant étant donné qu'il essaie de se baser sur les normes et standards internationaux.

La problématique de ce travail sera dès lors : «Comment la Belgique développe-t-elle la Responsabilité Sociétale des Entreprises au sein de son territoire, quelle démarche prône-t-elle dans l'implantation de ce nouveau concept? ».

Tout ne pouvant être traité, tant au niveau européen que belge, on procèdera à une sélection des grandes initiatives en matière de RSE. Etant un concept relativement récent et large, un ensemble conséquent de pratiques diverses pourraient être prises en compte. Malgré cette profusion, la thématique reste passionnante car la prise de conscience universelle reste la clé du futur.

Chapitre 1 : Contexte européen et mondial

1) Introduction

La RSE s'est imposée durant les années 2000 comme un réel mode de gestion caractéristique pour les grandes entreprises, surtout les multinationales dans un premier

¹¹ GUIGNARD, Aude, *L'investissement éthique : évolution, évaluation des entreprises et intérêts de la démarche*, mémoire de l'ULB, 2004-2005, directeur M. W.Hecq, p.32.

temps. A l'heure actuelle, elle prend également de l'importance au sein de plus petites entités à travers les cahiers des charges et les exigences des donneurs d'ordres à leurs fournisseurs et sous-traitants.¹² La RSE est devenue, ces dernières années, un concept quasi-incontournable. Différentes initiatives existent et ont tenté d'en préciser la portée et d'en diffuser les bonnes pratiques.¹³

Ce concept fait référence à un engagement de l'entreprise au quotidien et dans ce sens le mouvement de responsabilité sociétale est à rapprocher de l'apparition, dans les entreprises de toutes tailles, de déclarations de mission et autres chartes d'engagement précisant la raison d'être de l'entreprise au-delà du profit, ce que l'entreprise entend apporter autour d'elle, le sens dans lequel elle veut améliorer l'existence humaine, par ses produits et services. Mais dans cette notion de responsabilité sociétale, l'entreprise non seulement s'engage, mais accepte de rendre également des comptes sur la façon dont elle honore ses engagements, d'évaluer en toute transparence ses pratiques et leurs impacts.

La RSE doit se définir comme : « *L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* »¹⁴. Elle se définit donc comme une pratique volontaire (allant au-delà de la loi), prenant en considération les demandes de toutes les parties prenantes. Quant au rôle des pouvoirs publics, celui-ci varie (pour les uns, ils sont considérés comme intégrant le terme partie prenante ; pour d'autres, ils ont plus un rôle d'arbitre, ou encore d'observateur voire médiateur). La RSE doit s'entendre comme un ensemble de pratiques allant dans un sens tout autre que les missions habituelles de l'entreprise en l'occurrence la création de richesse et de profit.

Cette ouverture ainsi que la prise de conscience qu'une entreprise ne peut prospérer durablement dans un environnement qui dépérit, sont au cœur même de la démarche de responsabilité sociétale. Une démarche qui, pour Ray Anderson (PDG-fondateur

¹² PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit, p.1.

¹³ DEFRISE, D., « Responsabilité sociale des entreprises. Le point sur plusieurs initiatives », *Environnement et gestion (Kluwer)*, n°15, août 2006, p.4.

¹⁴ COMMISSION EUROPEENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales (unité D.1), "La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable », Office des publications officielles des communautés européennes, juillet 2002, p.4.

d'Interface¹⁵), « consiste à considérer l'entreprise comme une filiale à 100% de son environnement ». Cette problématique de responsabilité sociétale des entreprises est née de l'idée que l'entreprise a un rôle à jouer dans notre société. Les actions mises en avant par la RSE vont au-delà du simple mécénat. La RSE est une démarche globale qui commence au cœur-même de son activité quotidienne, c'est-à-dire de sa compétence spécifique. Elle se prouve au quotidien dans toutes les relations que l'entreprise entretient. Comme le souligne Paul Hawken dans *Ecologie de marché*¹⁶ : « Nous avons désormais besoin d'un système de production dans lequel chaque acte est intrinsèquement durable et réparateur ». Ce mode de pensée a mis au jour des problématiques et questionnements et a initié de façon conséquente une réflexion. C'est une sorte de « révolution » culturelle globale dont on mesure chaque jour un peu mieux l'ampleur et dont les entreprises elles-mêmes prennent acte stratégiquement ou graduellement. Car les entreprises sont à la pointe de cette révolution. Il s'agit de réhabiliter l'idée que le commerce est résolument créateur de lien social, vecteur d'amélioration de l'existence et outil de transformation positive de la planète et de nos sociétés (idées que les défenseurs de la RSE oublient fréquemment dans leur analyse du monde et de son fonctionnement). La vraie légitimité d'une entreprise réside, selon cette conception, non dans sa seule performance commerciale mais dans sa capacité durable d'améliorer les conditions d'existence dans son environnement, par sa mission, sa production et ses valeurs. Un véritable marché de l'expertise s'est même développé (dans un souci de vouloir mesurer leur performance extra-économique). « Les pratiques de la RSE font l'objet d'attentions soutenues d'agences de notation sociétale et [...] elles semblent influencer les cours boursiers, voire les performances économiques de l'entreprise »¹⁷.

Il existe de nouveaux impératifs sociaux, humains et environnementaux et le poids de l'opinion publique et des ONG ne cesse de prendre de l'ampleur. En effet, les impacts de la mondialisation ne se fait pas ressentir que sur la structure de l'entreprise mais également sur les réseaux de communication et sur les marchés eux-mêmes. Ce qui a surtout marqué ce phénomène est que l'information et la capacité de réagir touchent désormais les publics du

¹⁵ Interface est une entreprise américaine, une manufacture de tapis pour application commerciale et résidentielle. Ray Anderson a participé au documentaire « *The corporation* » parlant d'environnement dans le milieu des affaires. Il a mené son entreprise à diminuer son utilisation de pétrole et a lancé en 2006 le projet « *Mission Zero* » dont le but est d'éliminer tout impact négatif que son entreprise peut avoir sur l'environnement d'ici 2020. Ils utilisent d'ailleurs les Lignes Directrices du GRI pour encadrer sa démarche. Voir www.interfacesustainability.com consulté le 05/08/2007.

¹⁶ HAWKEN, Paul, *L'écologie de marché ou l'économie quant tout le monde gagne*, Le Souffle d'or, Barret-Le-Bas, 1995.

¹⁷ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.2.

monde entier.¹⁸ L'opinion publique exerce donc une influence croissante sur les entreprises avec à sa tête, les associations de citoyens et organisations non-gouvernementales qui, s'exprimant au nom de millions de consommateurs et de citoyens, demandent des comptes aux entreprises et participent à l'élaboration des lois qui dessinent le contexte dans lequel les entreprises évolueront. Internet est l'outil idéal, réactif et interactif, qui permet d'informer et de mobiliser instantanément des publics dans le monde entier. Internet permet également de mieux s'organiser et confère à toutes ces organisations non gouvernementales une plus grande puissance. Elles sont capables de faire peser sur les entreprises un risque économique et même juridique par leur campagne de presse, le boycott de leurs produits et les procès retentissants. La réputation devient donc essentielle car une crise médiatique peut entraîner de nombreux risques et les entreprises doivent donc développer des politiques proactives. Reverchon parle de « *gestion du risque de réputation* » et le qualifie d'enjeu stratégique.¹⁹

Face à ce discours prônant la démarche RSE, il existe malgré tout de nombreux sceptiques. Certains syndicats se sont méfiés de ces "managers" disant parler leur langage. Des questionnements sont apparus comme celui de savoir si la RSE n'est pas seulement une tentative de restaurer à peu de frais une légitimité entrepreneuriale ébranlée dans un monde globalisé. Car il faut regagner la confiance d'un public anxieux.²⁰ Le monde des affaires aussi est divisé. Certains contestent que l'entreprise recherche plus qu'une performance économique et intègre volontairement dans ses décisions des composantes sociétales. Nombre de revues anglo-saxonnes ont publié des dossiers très hostiles à la RSE.²¹ On peut mettre en évidence deux visions du rôle des entreprises : une vision plutôt anglo-saxonne se résumant par cette phrase : « Business of business is business » et la vision des défenseurs de la RSE. La première vision est assez caricaturale et ne voit que le discours des actionnaires (ce qui peut cacher la vision à long terme pour celle du profit à court terme). Mais selon Ian Davis la RSE n'est pas la réponse. Il ne remet pas en cause les initiatives individuelles des entreprises ni le besoin d'éthique dans toutes entreprises mais l'ensemble des prescriptions faites aux entreprises par les groupes et activistes impliqués dans la RSE comme par exemple le dialogue avec les « stakeholder ». Il estime que ces approches sont trop limitées, trop défensives et déconnectées de la stratégie de l'entreprise. Pour lui les arguments de base des

¹⁸ LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, 2002, Village Mondial, pp.70-71.

¹⁹ REVERCHON, Antoine, « Une norme sociale pour les multinationales ? », *Le Monde*, consulté sur : <http://abonnes.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/ARCHIVES/archives.cgi?ID=c9f64b01b...> le 20/03/2007

²⁰ N.D (non determine), « The World according to CSR », London, Jan 22, 2005, Vol.374, Iss. 8410, p.11.

²¹ TRIOMPHE, Claude-Emmanuel, « Responsabilités Sociales », *Le Monde*, 30/03/05, consulté sur : <http://abonnes.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/ARCHIVES/archives.cgi?ID=213f5a0a0...> le 20/03/2007.

défenseurs de la RSE sont faux comme par exemple que le monde des affaires contribue aux effets négatifs de notre mode de vie. Cette vision omet le fait que les entreprises investissent et fournissent un véhicule pour l'investissement, l'emploi, l'innovation, le développement du capital humain,...éléments essentiels pour le futur national et le bien être économique global.²²

Face à ces critiques, la Commission européenne a pris la chose au sérieux. Elle a donc insisté sur le fait que la RSE doit aller au-delà de l'entreprise elle-même et englober ses fournisseurs, clients et sous-traitants ; de même, le concept de RSE ne se traduit pas non plus par des actions ponctuelles mais se doit d'être durable et doit rendre des comptes publics. Bref une responsabilité sociétale effective se doit d'être particulièrement exigeante.²³ En général, les critiques principales rencontrées dans les différents journaux portent surtout sur la question : Comment appliquer ce concept²⁴ et comment pouvoir estimer les performances dans le domaine de la RSE, mettant en évidence l'absence d'accord sur ce qu'est un progrès dans le domaine de l'environnement et du social.²⁵ Ou encore on trouve comme autre remarque que ce sont les entreprises du Nord qui font vivre ce concept de RSE alors que des enjeux sociaux et environnementaux importants se situent également dans les pays du Sud. La RSE devrait donc s'étendre mais le terrain n'est pas propice (comment convaincre les PME du Sud qu'elles sont concernées, elles dont la mobilité et l'intégration internationales sont limitées voire totalement inexistantes, par ailleurs le coût de la RSE peut être prohibitif pour ces acteurs fragiles aux carences parfois importantes de technologies). Ces pays voient même la RSE comme une arme protectionniste au service des pays riches, une nouvelle barrière commerciale.²⁶

Face à ce nouvel enjeu, il peut être intéressant de comprendre l'origine de ce concept. Par la suite, on pourra dès lors analyser où le cas de la Belgique et mettre en évidence les initiatives prises en son sein. Car face à ce débat, la Belgique a du se positionner d'une façon ou d'une autre.

2) Définitions

²² DAVIS, Ian, « The biggest contract-Business and society », *The Economist*, London, May 28, 2005, Vol.375, Iss.8428, p.87.

²³ TRIOMPHE, Claude-Emmanuel, « Responsabilités Sociales », op.cit..

²⁴ REVERCHON, Antoine, « Une norme sociale pour les multinationales ? », op.cit.

²⁵ N.D, « The World according to CSR », op.cit.

²⁶ SEVERINO, Jean-Michel, « Des entreprises responsables ? », *Le Monde*, 01/06/05, consulté sur : www.lemonde.fr le 20/03/2007

2.1) Introduction

Avant de voir concrètement l'origine et l'évolution de la RSE, il est important de définir deux concepts centraux : le développement durable et la RSE. Grâce à ces précisions, on pourra comprendre réellement les liens qui existent entre eux (et voir en quoi la RSE peut participer à la réalisation concrète de la notion de développement durable) et établir dès le début ce que l'on entend par Responsabilité sociétale des entreprises. C'est donc une partie plus théorique définissant le cadre de référence de ce travail.

2.2) Le développement durable

a) Définitions et Historique du concept de développement durable

a.1) Définitions et apparition de ce concept

Le concept de développement durable est né d'un long processus de réflexion lors de négociations internationales menées au sein même de l'ONU dont est ressortie, petit à petit, une définition communément acceptée. Le concept de développement durable est devenu une référence presque incontournable dans tout débat public. La Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement a défini le terme comme suit :

« *Un processus de changement par lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, des changements techniques et institutionnels se trouvent en harmonie et renforcent le potentiel actuel et futur de satisfaction des besoins des hommes* »²⁷. Mais depuis cette définition d'autres ont été proposées et de nombreuses interprétations nourrissent des controverses sur le développement durable. Il existe encore beaucoup d'interrogations sur le sujet dans sa traduction en politique (c'est soit en débat soit en expérimentation).²⁸ Suite à son apparition officielle dans le rapport Brundtland, la notion de développement durable s'est étendue, adaptée, agrandie. Un chercheur à la Banque Mondiale s'est occupé de dénombrer les définitions sur le développement durable et est arrivé à mettre en évidence plus d'une vingtaine de définitions principales.

²⁷ BURGEMEIER, Beat, *L'économie du développement durable*, De Boeck et Larcier, 2004, Bruxelles, p.16.

²⁸ BAULER, Tom, *Indicators for Sustainable Development: a discussion of their Usability*, thèse à l'Igeat, directeur Edwin Zaccà, mai-juin 2007, p.16.

On retrouve des définitions d'orientations différentes. Par exemple, on recense des définitions d'orientations économiques ou encore environnementales. Dans le document « *sauver la planète : stratégie pour l'avenir de la vie* » (UICN 1991), le développement durable est défini comme : « *le fait d'améliorer les conditions d'existence des communautés humaines tout en restant dans les limites de la capacité de charge²⁹ des écosystèmes* ». Cette stratégie a été publiée un an avant la Conférence de Rio, conjointement par l'UICN, le PNUE et le WWF.³⁰ On retrouve dans cette définition la notion de limites naturelles à respecter par le développement.³¹ Des travaux économiques se sont aussi efforcés de formuler la condition de durabilité du développement. Pearce donne comme définition : « *le développement durable est facilement interprétable comme un bien-être humain qui ne décroît pas avec le temps* ». Dans cette définition, l'interprétation même de la notion de bien-être aurait du être défini. La notion de développement durable implique donc une amélioration du sort des générations futures, ou au minimum une non dégradation, une stagnation.³² Ce terme touche tous les secteurs. C'est réellement une manière de voir toute action, tout processus, ou toute création³³. Pour finir, ce que l'on peut dire est que ce concept, défini au sein de l'ONU, reste flou et ne se clarifie réellement que par les actions politiques qui cherchent à le rendre opérationnel.³⁴

a.2) Historique

Le concept de développement durable est le résultat de plusieurs rapports internationaux et est issu d'un processus de négociations qui s'est déroulé en plusieurs étapes. Entre la fin des années '50 et le début des années '70, on prend conscience du fait qu'une croissance économique exponentielle ne pourra se faire indéfiniment. En effet, après la Deuxième Guerre Mondiale, les années '60 symboliseront la société de consommation de masse.

²⁹ La capacité de charge peut être définie comme suit : « *la population maximale (d'êtres humains ou d'individus d'autres espèces) que peut abriter un milieu donné sans atteintes irréversibles à l'environnement* ». Voir : www.oecd.org/glossary consulté le 10/08/2007

³⁰ Union Mondiale pour la Nature (International Union for conservation of Nature and Natural Resources), Programme des Nations Unies pour l'Environnement, World Wild Fund for Nature.

³¹ ZACCAÏ, Edwin, *Le développement durable, dynamique et constitution d'un projet*, Ecopolis, 2002, Bruxelles, pp.28-29.

³² *Ibidem*

³³ CAYROL, Annika, «Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Etude de cas :la Banque Triodos », op.cit., p.11.

³⁴ BURGENMEIER, Beat, *L'économie du développement durable*, op.cit., p.16

Scientifiques, ONG et représentants d'Etats se retrouveront dans la capitale suédoise, en 1972, pour exprimer une angoisse diffuse. Le développement industriel se révèle être un facteur majeur de destruction des milieux naturels. De plus, les accidents environnementaux augmentent en même temps que se développent les groupes d'opposition à une expansion économique mal maîtrisée. La même année, le Club de Rome publie un rapport intitulé « *Les limites de la croissance* » qui fait grand bruit en prônant une croissance zéro.

A Stockholm, la conférence des Nations unies sur l'environnement a mis en évidence les liens entre environnement et développement et insiste sur l'importance de la protection de l'environnement pour le développement économique du Tiers-Monde. Cette conférence a influencé de façon significative la suite des travaux au sein de l'ONU. C'est la première grande conférence internationale consacrée à l'environnement. Sa devise était « *Une seule Terre* ». ³⁵ Cette conférence posera les fondements du « *droit moderne de l'environnement* » qui requiert une action conjointe des pays. Pour coordonner ces efforts, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) est mise en place ³⁶. Dans la déclaration finale de la conférence, il y aura 8 articles sur 26 qui font référence à la notion nouvelle d'écodéveloppement : environnement et développement sont désormais deux notions connectées. ³⁷

En 1975, un rapport appelé rapport Hammar skjöld insiste sur l'éventualité d'un risque planétaire c'est-à-dire qu'au delà de certaines limites, la biosphère sera surchargée rompant avec les équilibres naturels. La notion de capacité de charge aura une importance dans le concept même de développement durable. C'est donc le mode de vie des pays industrialisés qui est visé sous le vocable de « *soutenabilité* ». A ce moment-là, les causes principales de la dégradation de l'environnement sont le mode de vie des pays industrialisés occidentaux et l'explosion démographique des pays en voie de développement.

En 1980, L'Union internationale pour la conservation de la nature publie un rapport intitulé « *La stratégie mondiale pour la conservation de la nature* » où apparaît la notion de « *développement durable* », traduite de l'anglais « *sustainable development* ». Et en 1987, une définition du développement durable est proposée par la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement et se trouve dans ce rapport Brundtland. ³⁸

³⁵ZACCAÏ, Edwin, *Le développement durable, dynamique et constitution d'un projet*, op.cit., p.118.

³⁶CAYROL, Annika, «Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Etude de cas :la Banque Triodos », op.cit., p.13

³⁷CHAUVEAU, Loïc, *Le développement durable, produire pour tous, protéger la planète*, op.cit., p.15.

³⁸ Voir définition dans l'introduction

En 1982, l'OCDE va rédiger un rapport correctif insistant sur le problème de la croissance démographique. Un autre rapport de la Commission indépendante sur les problèmes de développement international intitulé « *Nord-Sud un programme de survie* » rappelle le risque planétaire qui ne peut être endigué que par une stratégie qui reconnaît explicitement le lien direct entre les questions de développement et celles liées à l'environnement à l'échelle mondiale. Cette stratégie inclut les inégalités sociales entre les pays développés et pays en voie de développement dans la politique de protection de l'environnement.³⁹

Le développement durable sera à nouveau mis sur la sellette à Rio en 1992. On y mettra en évidence le fait que ce concept souligne l'interdépendance qui existe entre les espèces mais aussi celle existant entre les générations. Ainsi le concept d'interdépendance est étendu dans le temps avec l'idée que nos choix actuels vont déterminer l'avenir des générations futures. Il en découle une sorte de responsabilité par anticipation, autrement dit une forme d'obligation à l'égard de l'humanité future.⁴⁰ Cette déclaration introduit la notion de « responsabilité commune » mais différenciée selon les Etats.⁴¹

Le concept de développement durable peut parler plus facilement aux entreprises qui désirent également le développement pérenne de leurs affaires. Et c'est une vertu de la démarche, importante dans notre cas, car la RSE veut d'une certaine façon amener les dirigeants d'entreprise à développer une réelle vision à long terme. Sans oublier l'idée d'amélioration continue : le terme même de développement durable nous rappelle que cette démarche est surtout et avant toute chose un chemin de progrès, sur lequel l'entreprise avance lentement.

Ce chemin de progrès vers le développement durable, les 178 nations réunies au Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en ont listé les principales étapes dans un document fondateur qui forme une sorte de programme commun pour le 21^{ème} siècle : l'Agenda 21⁴². C'est un plan d'action global qui pose les trois axes fondateurs du développement durable : l'équité sociale,

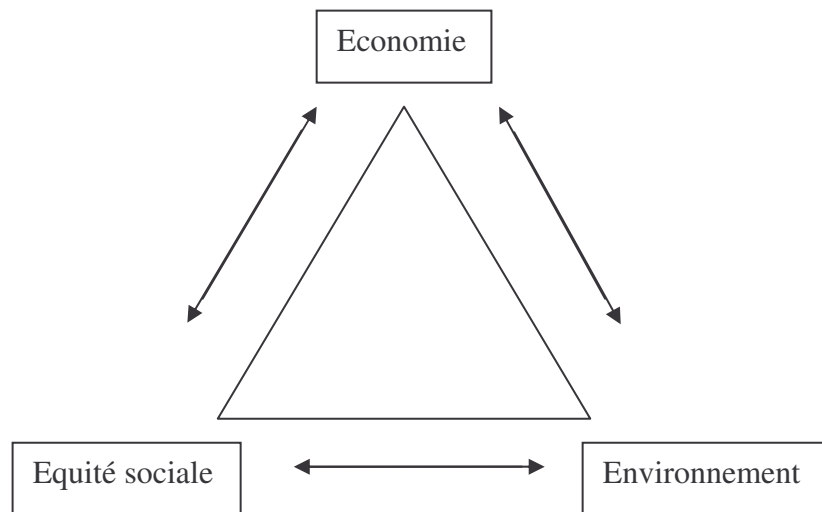
³⁹ BURGENMEIER, Beat, *L'économie du développement durable*, op.cit., pp.17-20.

⁴⁰ Une façon de remettre à l'ordre du jour la sagesse des amérindiens qui affirmaient que : « *nous n'héritons pas de la terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants* » et qui disaient qu'une décision ne pouvait être prise que si on avait pris en compte les effets de cette décision sur les sept années à venir ; Dans : LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit., p.17.

⁴¹ CAYROL, Annika, « Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Etude de cas : la Banque Triodos », op.cit., p.13

⁴² Les principales rubriques de l'Agenda 21. Voir annexe pp.102-103.

l'environnement et l'économie. Le développement durable est souvent représenté sous la forme d'un triangle afin de mettre en évidence les trois objectifs poursuivis :



L'Agenda 21 s'inscrit dans la démarche planétaire dont le but est de tisser des liens clairs et lisibles par tous et pour tous.

Stockholm et Rio débouchèrent sur une déclaration, un programme d'action et une institution chargée du suivi.⁴³ A partir de cet Agenda, il appartient ensuite à chaque Etat signataire d'en intégrer les principes dans ses propres textes réglementaires. On parle même d' « Agenda 21 d'entreprises » ainsi que d' « Agenda 21 industriel ». En pratique, dans les entreprises, ce terme ne se réfère pas toujours à un plan d'action écrit comme l'Agenda mais plutôt à la volonté générale de réorienter leur stratégie pour que celle-ci aille dans le sens du développement durable.⁴⁴

Les entreprises ont un grand rôle à jouer dans la mise en œuvre du développement durable. Mais si l'on veut changer la façon dont fonctionne l'entreprise, il ne faut pas juste redéfinir ses objectifs, il faut également changer la manière dont on évalue sa performance et dont on mesure son succès. Or l'idée est que le développement durable est un concept qui prône le fait qu'il soit possible de créer de la valeur simultanément sur les trois pôles du développement durable. D'où cette notion développée par John Elkington⁴⁵, du *triple bottom line* : un triple bilan nécessaire pour évaluer la performance globale d'une entreprise.⁴⁶

⁴³ZACCAÏ, Edwin, *Le développement durable, dynamique et constitution d'un projet*, op.cit., p.118.

⁴⁴LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit., pp.21-22.

⁴⁵ Fondateur du cabinet anglais SustainAbility

⁴⁶ LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, op.cit., pp.143-144.

En septembre 2002, au sommet de Johannesburg, plus de cent chefs d'État, plusieurs dizaines de milliers de représentants gouvernementaux et d'ONG ratifient un traité prenant position sur la conservation des ressources naturelles et de la biodiversité. Ce sommet va fournir un bilan sur les progrès réalisés en matière de développement durable. Le bilan s'avère très maussade. Le fossé entre pays riches et pays pauvres reste conséquent et les atteintes à l'environnement sont de plus en plus marquées.⁴⁷

Au niveau européen, il semble que le domaine de l'environnement ait pris une place importante. Une prise de conscience a vu le jour dès 1972. Il y a une volonté d'intégrer les préoccupations environnementales dans toutes les politiques. Dans un premier temps, les préoccupations environnementales ont été intégrées dans les textes communautaires avec l'Acte Unique en 1987. Mais la notion même de développement durable apparaît pour la première fois dans un texte communautaire avec le traité d'Amsterdam en 1997, qui inclut un protocole sur le principe de subsidiarité⁴⁸. On retrouve dans ce Traité la volonté « *de promouvoir le progrès économique et social ainsi qu'un niveau d'emploi élevé et de parvenir à un développement équilibré et durable* ». ⁴⁹ On peut également citer le 5^{ème} Programme d'Action pour l'Environnement intitulé : « *vers un développement durable* ». Le terme durable dans le texte de synthèse qualifie une politique et une stratégie visant à assurer la continuité dans le temps du développement économique et social et ce, dans le respect de l'environnement, sans compromettre les ressources naturelles indispensables à l'activité humaine. Le 6^{ème} Programme pour l'Environnement a pour objectif : « *d'améliorer l'application de la législation environnementale existante ; d'approfondir l'intégration de préoccupations environnementales dans les autres politiques ; de travailler avec le marché à travers les intérêts des entreprises et des consommateurs, vers des modes de production et de consommation plus soutenables ; de considérer que les citoyens individuellement dans les décisions quotidiennes affectent directement ou indirectement l'environnement ; et de considérer que l'aménagement du territoire des Etats membres peut avoir une influence*

⁴⁷ CHAUVEAU, Loïc, *Le développement durable, produire pour tous, protéger la planète*, op.cit., p.15.

⁴⁸ Ce principe est au cœur des débats sur l'avenir des institutions européennes, et sur la finalité de la construction européenne. Ce principe est formulé dans le Traité de Maastricht comme suit : « [...] si et dans la mesure où les objectifs de l'action envisagée ne peuvent être réalisés de façon suffisante par les Etats Membres et peuvent donc, en raison des dimensions ou des effets de l'action envisagée, être mieux réalisées au niveau communautaire ». Dans RENAUDIÈRE, Philippe, *Aspects juridiques de l'environnement*, PUB, syllabus ULB, 2006-2007, p.51.

⁴⁹ RENAUDIÈRE, Philippe, *Aspects juridiques de l'environnement*, op.cit., p.51.

majeure sur l'environnement ». ⁵⁰ En 2001, au Conseil Européen de Göteborg, les conclusions de la présidente comprennent un chapitre intitulé : « *Une stratégie de développement durable* ». Le Conseil réoriente la stratégie de Lisbonne vers le développement durable en y ajoutant les considérations environnementales. Et ensuite le Livre Vert sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, que nous analyserons plus loin, va aller également dans ce sens.

b) Caractéristiques

L'historique du concept de développement durable ainsi que les différentes définitions que l'on en donne permettent de dégager certains traits caractéristiques :

- Une approche mondiale, insistant sur le fait que la dégradation de l'environnement est un problème planétaire mais avec des réponses différenciées (en fonction des pays) ;
- Une gestion écologique qui a pour but de transmettre de manière intergénérationnelle du capital naturel et la promotion de nouvelles images sociales de la nature qui voient dans les ressources naturelles une source de bien-être comme la beauté d'un site, la santé et les loisirs ;
- Une prise de conscience des inégalités sociales et d'une éthique nouvelle qui cherche à remédier aux conditions inégales dans lesquelles s'expriment les choix économiques individuels. L'exigence d'une nouvelle éthique concerne surtout une responsabilité intergénérationnelle accrue ;⁵¹
- Un souci de l'équilibre entre présent et futur ;
- La promotion et la protection de l'environnement, avec une recherche d'intégration entre les différentes composantes du développement.⁵²

Ces caractéristiques du développement durable ont conduit à le définir en termes interactifs des dimensions économiques, écologiques et sociales. Le concept de développement durable est un compromis entre plusieurs visions et donc à l'origine de nombreux conflits (influençant les décideurs politiques). Ils affectent souvent aujourd'hui les thèmes portant sur la mondialisation, la croissance économique et le développement.

⁵⁰ ZACCAÏ, Edwin, *Le développement durable, dynamique et constitution d'un projet*, op.cit., p.171.

⁵¹ BURGENMEIER, Beat, *L'économie du développement durable*, op.cit., pp.21-22.

⁵² ZACCAÏ, Edwin, *Le développement durable, dynamique et constitution d'un projet*, op.cit., p.39.

2.3) La responsabilité sociétale des entreprises (R.S.E.)

a) Introduction

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises (R.S.E.) induit l'idée que les entreprises décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et de rendre l'environnement plus propre. Un nombre croissant d'entreprises reconnaissent de plus en plus clairement leur responsabilité sociétale et considèrent même celle-ci comme faisant partie intégrante de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis de toutes les parties prenantes concernées par l'activité de l'entreprise.

Cette évolution importante est le reflet de ce qu'attendent de plus en plus les citoyens européens et les parties prenantes d'une transformation du rôle des entreprises dans notre société en mutation. Cette vision concorde avec le message de la stratégie de développement durable adopté lors du conseil européen de Göteborg (c'est-à-dire qu'à long terme la croissance économique, la cohésion sociale et la production de l'environnement vont ensemble). La Commission européenne a mis en évidence plusieurs facteurs alimentant l'évolution vers une responsabilité sociétale des entreprises :

- *« Les nouvelles préoccupations et attentes des citoyens, consommateurs, pouvoirs publics et investisseurs au vu de la mondialisation et des mutations industrielles de grande ampleur ;*
- *Des critères sociaux, qui influent de plus en plus sur les décisions d'investissement des individus ou institutions, aussi bien en tant que consommateurs qu'investisseurs ;*
- *Les inquiétudes croissantes suscitées par la détérioration de l'environnement provoquée par l'activité économique ;*
- *La transparence apportée par les médias et les technologies modernes de l'information et la communication dans les activités des entreprises »⁵³.*

⁵³ COMMISSION EUROPEENNE, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre Vert*, DG de l'emploi et des affaires sociales, juillet 2001, Belgique (document établi sur la base du COM(2001) 366 final), p.5.

Les entreprises, elles-mêmes, se rendent compte que dans le cadre de la mondialisation, aux défis posés par un environnement en mutation, la responsabilité sociétale des entreprises peut revêtir une valeur économique. Cela peut être un investissement stratégique au cœur de leurs objectifs commerciaux, dans leur instrument de gestion et leurs activités. Certains parlent même d'un investissement et non un coût, considérant ce concept comme une stratégie à long terme minimisant les risques liés aux incertitudes. Ils voient dans le concept de RSE, pour la plupart, une plus-value pour leur entreprise et la prise en compte, par les institutions financières et agences de cotation, de critères sociaux et éthiques dans l'évaluation des risques de prêt et de la valeur financière des entreprises témoignent aussi de cette évolution.⁵⁴ Mais certains pensent au contraire que lorsque les intérêts commerciaux et le bien être social se heurtent, le profit sera choisi et non le bien être social.⁵⁵ Dans cette optique, deux raisons sont mise en évidence quant à l'intérêt d'agir dans le sens de la RSE : cela permet de construire une confiance et d'attirer dès lors de bons employés et acheteurs idèles.⁵⁶ Elles devraient alors mettre en œuvre la RSE non seulement à l'échelon européen mais également à l'échelon planétaire, y compris tout au long de leur chaîne de production⁵⁷.

b) Qu'est-ce que la RSE ?

Selon la Commission européenne, « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain⁵⁸, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et des pratiques commerciales écologiquement responsables suggère que, en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises pouvaient accroître leur compétitivité [...] »⁵⁹.

⁵⁴ MOREAU, Nicole, « Les acteurs locaux, les oubliés de « la responsabilité sociale des entreprises », *Le Monde*, 08/01/2002 consulté (le 20/03/2007) sur <http://abonnes.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/ARCHIVES/archives.cgi?ID=1a6912549>

⁵⁵ N.D, « The good company », *The Economist*, London, Jan.22, 2005, Vol.374, Iss.8410, p.4.

⁵⁶ N.D, « Lots of it about-Corporate social responsibility », *The economist*, London, Dec.14, 2002, Vol..365, Iss.8303, p.74.

⁵⁷ COMMISSION EUROPEENNE, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », op.cit., p.5.

⁵⁸ « Le capital humain peut être défini comme les capacités, la connaissance et les compétences incorporées dans les personnes et acquises par l'éducation, la formation et l'expérience. Dans cette perspective l'investissement dans le capital humain peut être vu comme impliquant une multiplicité d'acteurs tels que le secteur public, les entreprises et les individus ». Voir http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/human_fr.htm consulté le 12/08/2007.

⁵⁹ COMMISSION EUROPEENNE, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », op.cit., p.8.

Elle affirme également que la RSE ne peut être un substitut à la réglementation ou à la législation concernant les droits sociaux et les normes environnementales. Le concept de RSE fut appliqué dans un premier temps surtout au sein des multinationales. Selon la commission, il est donc important de promouvoir le concept au sein de PME car ce sont elles qui contribuent énormément à l'emploi et à l'économie. Les initiatives socialement responsables des chefs d'entreprises bénéficient en Europe d'une certaine tradition. Mais ce qui distingue les initiatives passées à la conception actuelle de la RSE est la volonté d'en adopter une gestion stratégique et de se fournir les instruments le permettant.⁶⁰ Il ne faut pas non plus négliger le rôle important des employés.⁶¹

Pour la Commission, « *les entreprises adoptent un comportement socialement responsable en allant au-delà des prescriptions légales et* » quand « *elles s'engagent dans cette démarche volontaire parce qu'elles jugent qu'il y va de leur intérêt à long terme* ». Elle affirme également que « *la RSE est intrinsèquement liée au concept de développement durable : les entreprises doivent intégrer les retombées économiques, sociales et environnementales dans leur gestion* ». La RSE n'est pas une option à « rajoute » pour la Commission mais a trait à la gestion même de l'entreprise.⁶² Face à ces affirmations, on peut se poser plusieurs questions quant au rôle des entreprises. Pour Joel Bakan, professeur à l'université de Columbia et auteur de « *The Corporation : the Pathological pursuit of profit and power* », c'est au gouvernement et non aux entreprises de décider de questions sociales, et environnementales. Il a soulevé un point intéressant à savoir les limites des fonctions de chacun : le gouvernement et le milieu des affaires. Les gouvernements sont responsables devant leurs électeurs et doivent prendre des décisions sur les sujets d'ordre public. Les managers, quant à eux, sont responsables devant actionnaires et ils doivent mener à bien leurs affaires. Cela ne signifie pas que l'éthique ne concerne pas ces dirigeants d'entreprise mais il faut savoir ce que l'on entend par « ethics business ». C'est ici que les critiques redeviennent importantes car il n'existe pas de définition claire de cette forme d'éthique. Une délimitation du rôle de chaque acteur est alors difficile. Elein Sternberg, philosophe et consultante, a

⁶⁰ COMMISSION EUROPEENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales (unité D.1), « *La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable* », Office des publications officielles des communautés européennes, juillet 2002, p.7.

⁶¹ Ils représentent, selon le porte-parole de Deutsche Telekom : « *the driving force behind our sustainability courses* ». Dans : N.D., « *Deutsche Telekom publishes 2006 Human Resources and sustainability Report* », *Planet 2025 newnetwork*, 27/02/2007.

⁶² COMMISSION EUROPEENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales (unité D.1), « *La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable* », op.cit., p.7.

développé l'idée que cette idée regroupait deux principes dans la gestion quotidienne d'une entreprise : la décence ordinaire (c'est-à-dire l'honnêteté et l'équité) et la justice distributive (c'est-à-dire distribuer de manière juste les bénéfices de l'entreprise afin de parvenir à ses buts)⁶³. Sans cela on ne peut parler de gestion éthique d'une entreprise. Il existe donc de fortes différences d'opinions quant à l'application concrète d'une responsabilité sociétale des entreprises. Ces pratiques socialement responsables touchent en premier lieu les salariés (exemple : par l'investissement dans la sécurité) tandis que les pratiques écologiques responsables ont surtout trait à la gestion des ressources naturelles utilisées dans la production.⁶⁴ Mais à qui revient le rôle de réellement gérer ce type de problématiques ne met pas tout le monde d'accord.

On peut mettre en évidence un exemple d'impact de la notion de RSE sur la gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles mise en évidence par la Commission Européenne. Généralement, une réduction de la consommation des ressources ou des émissions polluantes et des déchets peut entraîner une diminution des conséquences sur l'environnement. Mais une telle démarche peut avoir des avantages également pour l'entreprise elle-même. En effet, elle peut réduire ainsi sa facture d'énergie et ses frais d'élimination des déchets mais également diminuer ses dépenses en matières premières et les coûts de dépollution. Certaines entreprises ont fait remarquer qu'une telle démarche permettait d'aboutir à une rentabilité et à une compétitivité supérieures. La Commission estime qu'en investissant dans l'environnement, tout le monde en sort gagnant : l'entreprise et l'environnement (que c'est une démarche « *win-win* »). Dans le domaine de l'environnement, la Commission estime que la politique intégrée des produits (PIP) constitue un bon cadre pour la promotion de la responsabilité sociale. La PIP se fonde sur un examen de l'impact des produits tout au long de leur cycle de vie et suppose un dialogue entre les entreprises et les parties prenantes pour trouver l'approche la plus efficace et la moins coûteuse. Mais encore le système de management EMAS ou ISO sont également des approches facilitant la responsabilité sociétale des entreprises. Les employeurs sont encouragés à mettre en place, de leur propre initiative, des systèmes de management environnemental et d'audit promouvant une amélioration continue des performances en matière de protection de l'environnement. Leurs objectifs de protection de l'environnement sont alors rendus publics et validés par des

⁶³ N.D., « The ethics of business », *The Economist*, London, Jan.22, 2005, Vol.374, Iss.8410, p.17.

⁶⁴ COMMISSION EUROPEENNE, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », op.cit., p.9.

organismes accrédités.⁶⁵ Etant donné qu'un grand nombre de leurs problèmes écologiques ont des répercussions transfrontalières et qu'elles consomment des ressources venant du monde entier, les entreprises sont aussi des acteurs de l'environnement et ce, à l'échelle planétaire. Elles peuvent donc rechercher à assumer leur responsabilité au niveau européen mais également au niveau international (exemple : l'approche PIP, ou encore avoir davantage recours aux outils européens et internationaux liés à la gestion et aux produits). Le débat sur le rôle des entreprises dans la poursuite du développement durable gagne en importance. Par exemple, le Secrétaire des Nations unies a lancé l'initiative « Global Compact » dont le but est d'associer les entreprises à l'amélioration des performances sociales et environnementales à l'échelon planétaire. Les lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales promeuvent également le développement durable, comme nous le verrons de suite. La communication de la Commission intitulée « Rio- dix ans après : préparation du sommet mondial sur le développement durable »⁶⁶ contient également des informations sur la contribution potentielle des entreprises au développement durable.⁶⁷ En respectant les normes internationales, les entreprises multinationales peuvent participer au fonctionnement des marchés mondiaux plus propice au développement durable et c'est pour cette raison que la Commission européenne considère comme important de fonder la promotion de la RSE sur des normes et des accords internationaux.

2.4) Conclusion

La RSE est donc une démarche globale qui se poursuit au quotidien. C'est une réelle révolution culturelle du rôle de l'entreprise. La RSE ne se traduit pas par de simples actions ponctuelles (phénomène existant déjà auparavant). On retrouve donc dans ce terme, comme dans la notion de développement durable, une vraie vision à long terme, mettant en évidence une volonté de pérennité et de longévité. La RSE est donc intrinsèquement liée au développement durable. C'est en quelque sorte sa traduction pour les entreprises qui vont réorienter leur stratégie au travers de la RSE pour se diriger dans le sens du développement durable (intégrant ainsi les trois piliers du développement durable dans leur gestion : l'économie, le social et l'environnement). C'est une gestion stratégique que l'entreprise décide de suivre au quotidien.

⁶⁵ *Ibid.*, p.12.

⁶⁶ COM(2001) 53

⁶⁷ COMMISSION EUROPEENNE, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », op.cit., p.17.

3) Le Concept de RSE au niveau international et européen

3.1) Quelques démarches allant dans le sens de la RSE, au niveau international

a) Introduction

Etant donné l'importance que la Commission européenne accorde aux règlements et cadres internationaux pour développer le concept de RSE, il est utile d'en analyser les principaux éléments qui seront la base même de la promotion du concept de RSE pour l'Europe. De plus la RSE veut mettre en place une vision mondiale de la problématique donc elle doit tenir compte des avancées réalisées. Les deux principaux évènements internationaux seront exposés afin de mieux comprendre l'origine et la base du concept de RSE. Des initiatives plus sectorielles seront également citées à titre d'exemples.

b) Les Principes Directeurs de l'OCDE

En 1976, la Déclaration et les Décisions de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales constituent un engagement au niveau politique à améliorer le climat des investissements étrangers et à favoriser la contribution positive des multinationales au progrès économique et social. Les Principes Directeurs sont un des quatre instruments repris dans la Déclaration et doivent être vus comme un code de conduite professionnel et volontaire à l'usage des entreprises multinationales. Ils sont donc publiés pour la première fois en 1976 : la seconde version a été adoptée en 2000 par les gouvernements membres (ces membres sont tous les pays de l'OCDE avec en plus l'Argentine, le Chili, l'Egypte, l'Estonie, Israël, La Lettonie, la Lituanie, la Roumanie et la Slovaquie).⁶⁸ Ces gouvernements s'attachent à chercher comment les Principes Directeurs peuvent le mieux contribuer à améliorer le

⁶⁸ OCDE ; UNEP, « The UN principles for responsible investment and the OECD guidelines for multinational enterprises: complementarities and distinctive contributions », OCDE, juin 2007.

fonctionnement de l'économie mondiale et à promouvoir un comportement responsable des entreprises dans un cadre mondial.

Ce sont des recommandations que les différents gouvernements adressent aux multinationales. Le but est d'aider les entreprises, les organisations syndicales et la société civile à surmonter le défi de la mondialisation.

Les entreprises ne sont pas obligées de respecter ces principes. Mais les gouvernements qui y ont souscrit sont quant à eux obligés de promouvoir ces Principes Directeurs et leur application afin d'influencer la conduite des entreprises sur leur territoire. En prenant cet engagement, les gouvernements cherchent à « *renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement de l'investissement étranger et accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable* ». ⁶⁹

Les Principes Directeurs concernent les domaines suivants :

- publication d'informations fiables sur les résultats financiers et non financiers, les facteurs de risque, les objectifs de l'entreprise, la composition du Conseil d'administration et la rémunération des membres,...
- respect des droits de l'homme et des normes de travail ;
- politique environnementale ;
- lutte contre la corruption et pratiques commerciales équitables et transparentes à l'égard des consommateurs ;
- en matière de science et de technologie, les Principes Directeurs prônent le développement de partenariats et contribution au développement de la capacité d'innovation, sur le plan local et national, du pays d'accueil ;
- adoption de bonnes pratiques de concurrence ;
- respect de la législation. ⁷⁰

Ces Principes se caractérisent par plusieurs points importants:

- ils contiennent des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises sur les principales questions d'intégrité ;

⁶⁹ JOHNSTON, Donald, « Promouvoir la responsabilité des entreprises : les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », *OCDE*, n.d.(non daté), p.3.

⁷⁰ OCDE ; UNEP, « The UN principles for responsible investment and the OECD guidelines for multinational enterprises: complementarities and distinctive contributions », op.cit.

- les gouvernements adhérents signent un engagement contraignant de promouvoir ces principes auprès des multinationales exerçant sur leur territoire. Ces Principes représentent une association unique en son genre d'éléments volontaires et contraignants ;
- ces gouvernements participent dès lors aux mécanismes distinctifs de suivi de l'instrument. Il s'agit des activités de Points de Contact Nationaux (PCN) qui sont des agences gouvernementales chargées de promouvoir les Principes et de mener des enquêtes dans le contexte national ;
- les PCN examinent les circonstances spécifiques c'est-à-dire une étude de cas plus spécifique pour des entreprises ayant des activités spécifiques dans des circonstances commerciales spécifiques ;
- les Principes font partie d'un dispositif plus large et équilibré de droits et d'engagements.⁷¹

Pour aider à appliquer ces Principes dans chaque pays, des points de contacts nationaux ont été mis en place (souvent au sein d'une administration publique). Ces points de contacts doivent assurer l'information et aussi faire un compte rendu annuel auprès d'un organe chargé de la supervision (le Comité d'investissement de l'OCDE). En Belgique, c'est le Service Public Fédéral de l'Economie qui joue ce rôle de point de contact pour l'application des Principes Directeurs.⁷²

c) Le « Global Compact »



Au fil des initiatives privées volontaires, une idée forte s'est installée, celle d'une contribution potentielle de la sphère entrepreneuriale à l'avènement d'un monde plus humain comme le soulignait en 1999, le Secrétaire Général des Nations unies, Kofi Annan, dans un discours à l'attention des dirigeants des plus grands groupes mondiaux rassemblés au forum économique. On retrouve dans ce discours les préoccupations fortes de respect social, de

⁷¹ JOHNSTON, Donald, « Promouvoir la responsabilité des entreprises : les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », op.cit., p.5.

⁷² PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.35.

respect de l'environnement ainsi que le rôle que l'entreprise peut jouer pour y parvenir.⁷³ Cette vision du rôle de l'entreprise rejoint les discours des défenseurs de la démarche de RSE mais tous ne vont pas dans ce sens. Car pour d'autres ce genre de discours mélange le rôle des gouvernements avec celui des entreprises. Les directeurs d'entreprises ne sont pas compétents pour s'occuper du bien public et leur travail de tous les jours ne laisse que peu de place à ce type de préoccupations. Le gardien de l'intérêt public est le gouvernement qui est responsable pour chaque citoyen⁷⁴. Cette vision est également excessive dans le sens où un partenariat et une prise en considération des trois problématiques du développement durable peut se faire sans devenir la question centrale de la gestion des affaires d'un directeur d'entreprise. Une autre critique est récurrente, celle d'une mauvaise analyse du fonctionnement du capitalisme par les défenseurs de la RSE car mieux le comprendre amène à mieux cerner que celui-ci peut amener au bien public. De plus les types d'actions amenant à un comportement socialement et environnementalement responsable ne sont pas définis clairement. Certaines actions aident à faire également du profit, dans ce cas-ci peut parler d'action responsable ? Certains diront oui car c'est une relation « win-win » mais d'autres ne sont pas d'accords. La RSE s'exprime sous plein de formes différentes et est réalisée selon des motifs également différents. Certaines entreprises s'investissent dans cette démarche mais d'autres ne l'utilisent que comme « *un traitement cosmétique pour l'apparence* ». ⁷⁵ Malgré ces divergences, la promotion de la RSE reste d'actualité au niveau international et les initiatives d'origine continuent d'évoluer.

L'Assemblée Générale des Nations unies et le Conseil de Sécurité ont vu leur poids diminuer face au renforcement des institutions économiques et financières. C'est dans ce contexte que Kofi Annan a pris une initiative personnelle connue sous le nom de « Global

⁷³ « *Par la manière dont vous menez vos affaires, vous pouvez favoriser directement le respect des Droits de l'Homme, ainsi que l'instauration de conditions de travail acceptables et de normes écologiques minima. Vous pouvez faire de ces valeurs universelles le ciment de vos entreprises mondiales, car chacun dans le monde les reconnaîtra comme siennes. Vous pouvez, dans vos entreprises, faire en sorte que les Droits de l'Homme soient respectés et veillez à ne pas vous faire les complices de violations de ces droits. N'attendez pas que tous les pays adoptent des lois garantissant la liberté d'association et le droit aux négociations collectives : d'ores et déjà vous pouvez assurer l'exercice de ces droits et libertés à tous ceux que vous employez ou qui travaillent pour vos sous-traitants. D'ores et déjà vous pouvez veiller à ne pas employer directement ou indirectement, des enfants ou des personnes travaillant sous la contrainte. D'ores et déjà vous pouvez veiller, dans vos politiques de recrutement ou de licenciement, à ne pas établir de distinctions discriminatoires fondées sur la race, le sexe, l'origine ethnique ou les convictions. Vous pouvez aussi préconiser la prudence face aux grandes questions touchant l'environnement et prendre des initiatives en faveur de pratiques plus responsables dans ce domaine. Enfin, vous pouvez encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement* ». Dans LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit, pp.88-89.

⁷⁴ N.D, « The ethics of business », op.cit., p.17.

⁷⁵ N.D, « The good company », op.cit., p.4.

Compact ». Cette initiative entre clairement en marge du Sommet de Davos qui a réuni toutes les plus grandes entreprises.⁷⁶ Ce Global Compact est une proposition à travers laquelle les entreprises s'engagent à mettre en œuvre des actions faisant progresser les valeurs du système des Nations unies (Déclaration universelle des droits de l'homme, principes de base de l'OIT,...). Ce projet a été réalisé avec l'aide d'organisations et des confédérations syndicales de développement et de défense des droits de l'homme comme Amnesty International, CISL (Confédération Internationale des Syndicats Libres), la Fédération Internationale des droits de l'homme,...⁷⁷ C'est un programme d'engagement volontaire. Concrètement, il s'agit d'un « *contrat global pour le nouveau siècle* » auquel adhèrent librement les entreprises multinationales désireuses d'initier une démarche de développement durable.⁷⁸

A l'heure actuelle, un nombre important de grandes entreprises ont adhéré au Global Compact (exemples : Accor, Deloitte, Gaz de France, Dexia, Vigeo, BNP Paribas, Suez,...). Cet engagement est important dans le sens où il se fait dans le cadre d'organisations internationales dont les entreprises affirment respecter les principes. Ce Global Compact (ou Pacte Mondial) a été lancé en 2000 et a pour ambition « *d'unir la force des marchés à l'autorité des idéaux individuels afin de responsabiliser les entreprises* »⁷⁹.

Le Global Compact vise à engager les dirigeants d'entreprises à « *embrasser, promouvoir et faire respecter* » l'ensemble de valeurs fondamentales dans le domaine des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Il s'est inspiré de plusieurs déclarations pour développer **10 principes** :

1) Droits de l'homme :

- *principe 1* : Les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international.
- *principe 2* : Les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.

2) Normes de travail :

⁷⁶ <http://www.un.org/french/globalcompact/> consulté le 08/05/07.

⁷⁷ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.35.

⁷⁸ LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit/ p.89.

⁷⁹ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.36.

- *principe 3* : Les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective;
- *principe 4* : Élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire;
- *principe 5* : Abolition effective du travail des enfants;
- *principe 6* : Élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

3) Environnement :

- *principe 7* : Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement;
- *principe 8* : Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables;
- *principe 9* : Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

4) Lutte contre la corruption :

- *Principe 10* : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.⁸⁰

Il n'y a pas que les entreprises qui peuvent y adhérer mais aussi les organisations professionnelles et syndicales. Et, point important : il ne s'agit d'une démarche volontaire et s'attache au principe d'amélioration continue. Mais ce type de démarche perdrait toute crédibilité si elle ne permettait pas de constater les progrès accomplis. C'est dans ce but que l'accent sur la communication des progrès fut porté en 2004 au Sommet des dirigeants du Pacte Mondial.⁸¹ Mais sans contrôle de ces déclarations peut-on leur attribuer une valeur certaine !

Ce Pacte permet malgré tout de rappeler que dans la révolution culturelle globale que représente le développement durable, les entreprises ont un rôle important à jouer également. Sans vouloir se substituer à l'action de l'Etat, le Global Compact invite les entreprises à s'autoréguler pour briser entre autre la spirale de la délocalisation et du dumping social sans attendre les promulgations de lois et de normes contraignantes. Bénéficiant d'une bonne visibilité et de la forte caution des Nations unies, le Global Compact a immédiatement été soutenu par une cinquantaine de grands groupes multinationaux (dont Nike, Shell, BASF,

⁸⁰ <http://www.un.org/french/globalcompact/principes.htm> consulté le 8 mai 2007.

⁸¹ <http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/francais3.html> consulté le 14/08/2007

Novartis,...) qui s'engagent à en défendre les principes dans leurs publications (à publier chaque année un exemple d'action menée pour incarner ces principes en y expliquant les leçons qu'ils en ont tirées) et à participer à des projets de réflexions ou développement local pilotés par l'ONU. Mais derrière ce succès apparent, on voit poindre les réserves des ONG, dont certaines ont justement été associées au projet pour apporter leurs critiques.⁸²

d) Initiatives plus sectorielles, quelques exemples

Devant la multiplication des codes de conduite, des normes et des textes de lois, sous la pression croissante des investisseurs et de l'opinion publique ainsi que des ONG, les entreprises comprennent peu à peu qu'à terme, elles seront concernées par le développement durable. La compréhension du concept de développement durable et de ses implications est la première étape de la démarche. Petit à petit, les entreprises s'engagent à mieux connaître leurs propres impacts directs et indirects et ensuite étudient de nouvelles façons de réduire leurs impacts négatifs et de multiplier leurs impacts positifs. C'est dans ce cadre que des initiatives plus sectorielles ont vu le jour.

Les entreprises qui sont les plus avancées dans cette démarche argumentent désormais elles-mêmes sur la pertinence économique de cette stratégie. Le but est d'anticiper les contraintes afin de ne pas les subir. Concrètement ces initiatives sectorielles ont souvent pour but, soit de faire en sorte que les principaux acteurs d'une industrie s'engagent ensemble sur un code de conduite pour assurer un niveau minimal de responsabilité sociétale et environnementale du secteur, soit de faire progresser globalement dans le secteur en question la compréhension même du concept de développement durable. L'initiative est souvent prise soit de manière autonome par des organismes interprofessionnels soit sous l'égide d'instances indépendantes spécialisées comme le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement).

Un exemple d'une telle initiative sectorielle est le programme « Responsible Care » initié en 1993 par le CEFIC (Conseil européen de l'industrie chimique) et l'ICCA (International Council of Chemical Associations). Ce programme fut mis en place en 1987 et avait comme objectif d'améliorer en permanence la responsabilité environnementale de l'industrie chimique et les garanties en matière de santé et de sécurité, sans oublier la

⁸² Greenpeace souligna par exemple que beaucoup d'entreprises ayant adhéré au Global Compact ont opéré un revirement stratégique « vert » suite à la mise en lumière de pratiques peu responsables, et d'autres comme Amnesty regrettent l'absence de toute contrainte pour les entreprises, au-delà des vœux pieux et des déclarations de principes. Voir LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit., p.90.

transparence de sa communication sur ses propres activités et ses produits.⁸³ Les initiateurs du programme se réfèrent d'ailleurs aux objectifs énoncés dans l'Agenda 21, concernant les produits toxiques et chimiques en particulier. Ce programme propose des principes d'action qui doivent être signés par la direction de l'entreprise, une série de lignes directrices qui aident à respecter les principes d'action, des forums (lieu de partage d'expériences), une série d'indicateurs quantitatifs qui permettent une évaluation et de rendre des comptes de manière transparente sur les progrès, démarches, 6 codes de gestion qui couvrent toutes les activités, un éventail complet de méthodes de gestion destinées à améliorer en permanence la quasi-totalité des aspects du cycle de vie,...⁸⁴ Pour certains observateurs militants la démarche privilégie encore trop la communication sur une réelle action (ils prétendent que ce sont des annonces médiatiques, qu'il y a une absence de contrôle externe, qu'il y a une faible transparence de l'industrie sur les effets toxiques de produits,...).⁸⁵

Au fil des ans, ces initiatives se sont multipliées, gagnant progressivement tous les secteurs d'activités, même ceux que l'on croyait moins exposés aux risques environnementaux ou sociaux. Un autre exemple d'initiative dans une optique sectorielle : le WBCSD (World Business Council on Sustainable Development). C'est une association des plus grands groupes mondiaux. Fondé la veille du Sommet de Rio en 1992, le WBCSD fut créé pour impliquer le milieu des affaires dans les questions de développement durable et donner une voix à cette idée au Forum. Stephan Schimdheiny sera à l'origine de cette initiative car il pensait que les entreprises pouvaient agir comme catalyseur de changement pour arriver à un développement durable.⁸⁶ Cette association a lancé fin 2000 plusieurs projets de recherches sur les implications et la mise en œuvre concrète du développement durable dans les transports, les forêts, l'activité minière, l'électricité, le ciment,... A chaque fois, le projet est financé par les principales entreprises du secteur concerné. L'étude a systématiquement pour but la définition des conditions de la transition vers le développement durable pour l'industrie concernée, en privilégiant le dialogue avec les stakeholders du monde entier mais également l'étude des enjeux, défis et problèmes auxquels l'industrie est confrontée.⁸⁷

⁸³ LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit., pp.102-103

⁸⁴ www.dowagro.com consulté le 12/08/2007

⁸⁵ LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit., p.104.

⁸⁶ www.wbcscd.org/templates/TemplatesWBCSD2/layout.asp?type consulté le 12/08/2007

⁸⁷ LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit., p.107.

3.2) Politiques européennes

a) Introduction

La prise en considération par les instances européennes de la RSE n'est pas un fait nouveau. Mais c'est principalement depuis le milieu des années 90' qu'un réel débat a vu le jour. Les autorités européennes, et en particulier la Commission, ont été l'un des moteurs de la question en Europe.

La réflexion entamée par la Commission doit être prise en considération en parallèle à différents instruments politiques et juridiques émanant des instances européennes. On peut citer, « *la communication de la Commission sur les droits sociaux fondamentaux, divers textes relatifs à la gouvernance et l'insistance particulière d'un certain nombre de déclarations, engagements et accords conclus par l'Union sur l'importance du rôle du secteur privé, celui-ci étant entendu autant comme société civile organisée que comme entreprise* »⁸⁸. Plusieurs politiques antérieures au Livre Vert annonçaient déjà celui-ci (exemple : le système de Préférences Généralisées socio-environnementales qui est un système d'abaissement des droits de douanes en contrepartie d'améliorations en matières sociales et environnementales. Il prévoit explicitement une référence au respect des normes sociales et environnementales considérées comme fondamentales. Les accords de Cotonou se réfèrent également au respect des droits économiques et sociaux dont les principaux objectifs sont la réduction et à terme l'éradication de la pauvreté et l'intégration des pays ACP⁸⁹ dans l'économie mondiale tout en respectant les objectifs du développement durable. Ils accordent également une place importante à la participation de la société civile et notamment des acteurs privés, dont les entreprises⁹⁰).

Nous nous retrouvons donc dans un contexte politique général européen favorable au développement et à l'application concrète de ce principe. Lors du Conseil européen de Lisbonne en 2000, les Etats membres ont inscrit la RSE dans les priorités politiques. Ils ont mis en évidence des problématiques comme l'organisation du travail, l'égalité des chances,

⁸⁸ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.3

⁸⁹ Pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique.

⁹⁰ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.3

l'insertion sociale,... . La mise en pratique du concept de RSE va donc aider à réaliser les différents objectifs de Lisbonne et entre clairement dans la stratégie européenne de développement durable⁹¹. A Nice, la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne a été proclamée et l'Agenda pour la Politique Sociale adopté (agenda soulignant l'importance de la RSE). L'Union Européenne s'est également engagée dans sa stratégie pour le développement durable (adoptée lors du sommet de Göteborg) à intégrer à ses politiques et actions des considérations économiques, sociales et environnementales comme prévu par le concept de RSE.⁹² Il y a donc une réelle volonté de promouvoir ce concept et d'informer ses Etats membres sur le sujet afin que la pratique suive la théorie.

b) Contexte européen et instruments de promotion de la RSE

b.1) De l'European Business Network for Social Cohesion (EBNSC)
à la Corporate Social Responsibility Europe (CSR).



A la fin des années 90, une nouvelle fédération d'entreprises a vu le jour. La CSR Europe a été créée à l'instigation du Vicomte Etienne Davignon, ancien Commissaire européen et Administrateur délégué, à l'époque, de la Société Générale de Belgique. La CSR Europe résulte également de la transformation d'une autre fédération d'entreprises, l'European Business Network for Social Cohesion (EBNSC). Le réseau EBNSC est lui-même né de l'appel lancé par Jacques Delors, dans le cadre de la publication du Livre Blanc « *Emploi, croissance et compétitivité* ». Delors demandait alors aux entreprises de faire preuve de « responsabilité sociale » face à l'ampleur de l'exclusion sociale. Les objectifs de l'EBNSC⁹³ étaient alors :

- d'encourager les pouvoirs publics et les entreprises actives dans l'Union Européenne à développer l'emploi et la formation des personnes sans emploi depuis une longue période ou exclues socialement ;
- de favoriser les échanges de connaissances et d'expériences ;
- de participer à la croissance de l'emploi ;
- de participer à la prévention de l'exclusion sociale.

⁹¹ MOREAU, Nicole, « Les acteurs locaux, les oubliés de « la responsabilité sociale des entreprises », op.cit.

⁹² PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.4.

⁹³ Les publications de Business and society et avant son existence de EBNSC mettent en évidence de nombreuses actions d'entreprises en matière, notamment d'intégration de personnes handicapées par exemple.

Ce réseau se voulait être le lien entre les entreprises, les gouvernements nationaux et les décideurs politiques européens. Plusieurs entreprises vont définir un agenda de responsabilité sociale dans ce cadre là. L'EBNSC se transformera définitivement en CSR Europe⁹⁴ en 2000, devenant le principal interlocuteur de l'Union Européenne en matière de RSE. CSR Europe joue un rôle central dans la promotion et l'intégration de la RSE en Europe, notamment en tant que cheville ouvrière de la « European Business Campaign », née de l'appel lancé par l'Union européenne, lors du Sommet de Lisbonne, en faveur d'un plus grand engagement social des dirigeants.

b.2) Le Livre Vert : « *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* »

Ce document fut publié par la Commission européenne pour la première fois en 2001. La Commission publia ce Livre Vert dans le but de développer le débat autour de la RSE et amener un cadre de référence européen de promotion sur le sujet.⁹⁵ Ce document pose quelques grands principes comme l'engagement volontaire des entreprises et la transparence de l'information. Il détaille également certains thèmes comme la gestion des ressources humaines ou la prise en compte de critères sociaux dans les rapports de développement durable.⁹⁶ Le Livre Vert concrétise l'appel à la mobilisation lancé par le Conseil européen de Lisbonne en mars 2000.

Ces initiatives révèlent la prise de conscience de la Commission comme celle des citoyens, des consommateurs et des entreprises elles-mêmes qui sont de plus en plus nombreuses à intégrer à leur stratégie des aspects sociaux et environnementaux.

Suite à sa publication, une large consultation fut mise en place afin de progresser dans la démarche RSE. Des organisations d'employeurs, d'entreprises, ou d'autres associations et

⁹⁴ L'antenne belge d'EBNSC devenu donc entre-temps CSP Europe a cherché un ancrage belge. Il l'a trouvé auprès de Christian Leysen, qui a fondé en 1998 le « réseau belge de cohésion sociale » (BENSC) dont l'objet était d'attirer l'attention des dirigeants d'entreprise sur la problématique de l'exclusion sociale et d'encourager l'intégration sur le marché du travail des groupes sociaux les plus faibles. Le 18 juin 2001, pour marquer sa volonté d'élargir son objet à la notion d'entreprise responsable, le BENSC est devenu Business & Society Belgium, sous la présidence de Dirk Collier, administrateur-secrétaire général de Janssen Pharmaceutica. Voir www.businessandsociety.be/resources/documents/pdf_publicaties_band_s/B&S-brochure-def.pdf p.11.

⁹⁵ COMMISSION EUROPEENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales (unité D.1), « *La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable* », op.cit., p.4.

⁹⁶ LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit., pp.90-91.

institutions furent consultées. La Commission reçut un nombre important de réponses⁹⁷. Près de la moitié de ces réponses émanait d'organisations d'employeurs, d'entreprises ou d'associations d'entreprises. Les syndicats et les organisations de la société civile représentaient une autre portion importante de ces réponses. En outre, des organisations locales, régionales, nationales, européennes et internationales ainsi que des universités ont également exprimé leurs idées. Les institutions européennes, Conseil, Parlement, Comité économique et social, le Comité des régions et plusieurs Etats membres ont aussi adopté des avis sur ce livre.⁹⁸ Toutes les réactions encourageaient la consultation et la publication de ce Livre Vert confirmant l'utilité de développer un vaste débat sur la problématique RSE.⁹⁹ Mais cette concordance de points de vue n'allait pas plus loin. En effet, on a pu observer des divergences d'opinions importantes :

- les entreprises : l'opinion des entreprises ne fut pas unanime. Certaines pensent que la RSE est une pratique volontaire qui doit dépendre de la direction de l'entreprise et ne pas entrer dans le débat public. Mais d'autres reconnaissent l'intégration de la RSE au développement durable et la nécessité d'en définir le contenu au niveau mondial. Toutes sont cependant d'accord pour dire qu'il n'existe pas de solutions universelles et qu'une harmonisation serait donc négative et contre-productive.¹⁰⁰ Cela empêcherait la créativité et l'innovation, c'est-à-dire le moteur même d'un développement réussi de la RSE,¹⁰¹ et pourrait engendrer des priorités conflictuelles entre les entreprises de différentes régions du monde.
- les syndicats et les organisations de la société civile : pour eux, les initiatives volontaires ne sont pas suffisantes. Ils sont donc pour la mise en place d'un cadre réglementaire établissant des normes minimales et garantissant un environnement équitable. De plus pour être crédibles, les pratiques de RSE ne peuvent être définies, mises en œuvre et évaluées de façon unilatérale par les entreprises.¹⁰² C'est ici que les parties prenantes ont alors un rôle à jouer. Ils

⁹⁷ Ces réponses sont consultables sur le site : http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/csr_reponses.htm

⁹⁸ COMMISSION EUROPEENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales (unité D.1), "*La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable* », op.cit., p.5

⁹⁹ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.5.

¹⁰⁰ COMMISSION EUROPEENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales (unité D.1), "*La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable* », op.cit., p.5.

¹⁰¹ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.6.

¹⁰² COMMISSION EUROPEENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales (unité D.1), "*La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable* », op.cit., p.5.

veulent la mise en place de mécanismes efficaces imposant aux entreprises de rendre des comptes sur les conséquences de leurs activités en matière sociale et environnementale.¹⁰³

- les investisseurs : de leur point de vue, il est avant tout nécessaire de développer dans un premier temps l'information et la transparence sur les pratiques des entreprises.
- les organisations des consommateurs : ils soulignent l'importance de disposer d'informations fiables et claires sur les conditions éthiques, sociales et environnementales de production et de vente de biens et services afin d'orienter clairement la décision d'achat de chacun.
- les institutions européennes : elles veulent clairement mettre en évidence l'importance d'une approche européenne sur le sujet.¹⁰⁴
- Autres critiques : Nicole Moreau, du journal *Le Monde*, va remettre en question certains éléments publiés dans le Livre Vert. Elle considère que la Commission « *affiche une vision réductrice essentiellement centrée sur les entreprises multinationales. Ce qui conduit à marginaliser le rôle essentiel des autres acteurs économiques dans le développement social, la protection de l'environnement, l'amélioration des conditions de travail ou encore le partage du savoir. Les sociétés coopératives, les PME, les associations, les fondations exercent, souvent au niveau plus local, une responsabilité sociale « naturelle » qu'on ne leur reconnaît pas dans ce Livre Vert* ». Elle propose une définition plus large du terme RSE, étendu à : « *l'engagement en faveur de la société de tous les acteurs économiques* ». ¹⁰⁵ Elle est donc pour un élargissement des acteurs concernés ainsi que du périmètre des activités concernées et conclut en considérant que le rôle de la Commission doit rester celui d'animateur et qu'elle doit éviter toute directive ou texte contraignant, qui serait source « *d'inertie bureaucratique et administrative* ». ¹⁰⁶

Toutes ces réponses ont encouragé l'action communautaire à promouvoir le mode d'action de RSE et, dans ce courant, publia en 2002 une communication sur le sujet, décrivant la nouvelle

¹⁰³ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.6.

¹⁰⁴ *Ibidem*

¹⁰⁵ MOREAU, Nicole, « Les acteurs locaux, les oubliés de « la responsabilité sociale des entreprises », op.cit.

¹⁰⁶ *Ibidem*

stratégie de l'Europe en faveur de la RSE. La Commission Européenne veut promouvoir les arguments économiques en faveur de la RSE. Elle espère ainsi encourager un plus grand nombre d'entreprises à développer des pratiques responsables. Elle désire également organiser un Forum plurilatéral européen en vue d'orienter le débat sur la RSE, et de veiller à ce que les politiques communautaires ne contredisent pas le principe de RSE,...

b.3) Le Forum plurilatéral européen sur la RSE (CSR EMS Forum)

La réflexion des institutions européennes sur des outils de responsabilité sociétale ne date pas d'hier. Un certain nombre d'éléments qui influenceront incontestablement les stratégies à venir et qui constituent nécessairement un vivier de réflexions pour les pouvoirs publics est important (comme la volonté de s'engager à promouvoir les standards internationaux en matière d'emploi, la gouvernance sociale dans le contexte de la globalisation, la volonté de développer un label social européen, ...) ¹⁰⁷.

Le Forum est la pièce maîtresse de la stratégie de la Commission destinée à promouvoir la RSE et le développement durable. La Commission européenne a reconnu que le succès de l'Union Européenne dans la promotion de la RSE dépend : « ...on widespread of the principles of CSR by businesses, social partners, civil society, and public authorities, which should be based on comprehensive partnership with representatives of society at large and the involvement of all affected stakeholders is key to ensure acceptance and credibility of CSR and a better compliance with its principles ». ¹⁰⁸ C'est dans cette optique que la Commission a proposé dans sa communication sur « *Corporate Social Responsibility. A business contribution to sustainable development* » ¹⁰⁹ la mise en place d'un forum sur la RSE. Les travaux du Forum visent à promouvoir la transparence et la convergence des pratiques et instruments socialement responsables ¹¹⁰. Pour ce faire, ils désirent favoriser les échanges d'expériences et les bonnes pratiques au niveau européen, rapprocher les initiatives existantes afin de pouvoir développer au fur et à mesure des principes directeurs communs au niveau de

¹⁰⁷ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit, p.8.

¹⁰⁸ COMMISSION EUROPEENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales), « EU multi-stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility », *Office des communications officielles des Communautés européennes*, Août 2003, p.5.

¹⁰⁹ Communication 347 final, 2 juillet 2002.

¹¹⁰ L'extrait du discours d'ouverture d' Anna DIAMANTOPOULOU, « *Making CSR a win-win strategy for business and all stakeholders* », donne une idée des objectifs de ce Forum. Voir annexe p.104

l'Europe, identifier et explorer les domaines où une concertation et une action complémentaire sont nécessaires.¹¹¹

C'est la Commission qui a présidé le Forum, composé d'une vingtaine d'organisations représentant au niveau européen, les employeurs, les réseaux d'entreprises, les salariés et la société civile. D'autres bénéficièrent d'un statut d'observateurs.¹¹² Les tables rondes où se retrouvaient les participants se concentraient autour de 4 thèmes principaux :

- l'amélioration de la connaissance de la RSE et la facilitation de l'échange d'expériences et de pratiques ;
- stimuler la RSE des PME
- les aspects concernant la diversité, la convergence et la transparence des pratiques et instruments socialement responsables
- les aspects du développement de la RSE.¹¹³

La Commission voulait parvenir à ses buts grâce : à une volonté d'améliorer la connaissance sur les relations entre la RSE et le développement durable (incluant son impact sur la compétitivité, la cohésion sociale, et la protection de l'environnement).

Chaque table ronde s'est réunie trois fois et a produit un rapport final sur ses travaux. Se basant sur la définition de la RSE définie par la Commission, les participants n'ont pas réussi à s'accorder sur une description plus précise et unanime du concept de RSE, n'arrivant pas à mieux définir la dimension et les limites de ce concept car les approches et visions par rapport à cette problématique divergeaient de façon trop importante.

Face à ces différentes visions, on comprendra dès lors la volonté des uns d'établir une définition permettant un maximum de flexibilité et peu de contrôle et celle des autres qui désirent une définition claire et précise du concept de RSE qui gagne en crédibilité. Au sein des différents débats plusieurs éléments ont été mis en avant quant aux motivations d'appliquer le concept de RSE au sein de leurs entreprises. La culture et les valeurs portées par l'entreprise peuvent être traduites par des outils et des instruments de la RSE : l'entreprise anticipe les risques et les coûts, en améliorant ses performances, elle augmente son efficacité,

¹¹¹ COMMISSION EUROPENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales), « EU multi-stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility », op.cit., p.6.

¹¹² Les différents participants au Forum. Voir annexe p.103

¹¹³ http://ec.europa.eu/entreprise/csr/forum_2002_04_documents consulté le 12/08/2007

et elle développe une image de marque positive tant en interne qu'en externe.¹¹⁴ De plus, lors des discussions, des motivations externes sont aussi apparues à l'application de pratiques de RSE. D'abord les investisseurs commencèrent à avoir des attentes particulières en ce qui concerne les performances sociales et environnementales de l'entreprise. De plus la société elle-même va également dans ce sens et joue un rôle primordial de pression sur l'entreprise (cette demande se traduisant entre autres par un intérêt croissant pour les labels et le commerce éthique).¹¹⁵ Mais un certain nombre d'éléments semblent compromettre ou être un obstacle à la mise en œuvre de la RSE. Dans un premier temps l'un des éléments mis en évidence est la complexité inhérente au concept même de RSE (concept rassemblant un grand nombre de parties prenantes, de thématiques sociétales diverses et nombreuses). Un autre élément qui fut énoncé est le coût de la mise en place d'une politique de RSE (tant financier qu'en termes de personnel). Certains dirigeants d'entreprises et investisseurs restent sceptiques quant au réel apport de la démarche de RSE. Certaines critiques reposaient sur le fait que la RSE parle plus de relations avec les parties prenantes que d'actions réellement concrètes non définies, qui peuvent être de toutes tailles et toutes formes (bien traiter ses employés, encourager la loyauté, ne pas investir dans des entreprises non éthiques,...)¹¹⁶. De quel type sont ces actions n'est donc pas claire. C'est également une notion que l'on pourrait qualifier de récente et donc cela entraîne un manque de connaissance et d'expérience dans ce domaine.¹¹⁷ Bref, lors de ce Forum, un réel débat a pu voir le jour et a fait avancer la volonté de l'Europe de promouvoir le concept de RSE et surtout le faire progresser grâce aux différents commentaires émis.

L'élément important à prendre en compte lorsque l'on développe une pratique de RSE est l'implication de tous dans la promotion de ses pratiques : l'intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise, la nécessité d'une réelle transparence et d'une bonne communication, l'engagement des parties prenantes, l'échange des expériences de chacun, la prise en compte du contexte politique et économique de chaque région (qui peut être très différent), et l'adaptation des outils de RSE. Mais il ne faut pas oublier que lors de ce Forum de nombreux points de vues différents ont été écoutés et donc un accord sur tout n'a pu être trouvé (exemple : sur le périmètre d'application de la RSE, les avis étaient fort divergents, le

¹¹⁴ COMMISSION EUROPENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales), « EU multi-stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility », op.cit., p.13.

¹¹⁵ *Ibidem*

¹¹⁶ N.D, « the good company – The good company ; capitalism and ethics », *The Economist*, London, Jan.22, 2005, Vol.374, Iss.8410, p.9.

¹¹⁷ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., pp.14-15.

rôle à accorder aux partenaires a également suscité de nombreux débats, ainsi que le rôle des autorités publiques).¹¹⁸ Une attention particulière va être portée sur les conclusions du Forum quant au rôle que devraient suivre les gouvernements et les organisations internationales. Le premier point soulevé est que les autorités publiques, et en particulier l'Union Européenne, pourraient évaluer les normes internationales existantes en matière de RSE pour en définir les forces et les faiblesses. Deuxièmement, les pouvoirs publics devraient assurer une meilleure transparence des pratiques et outils de RSE. La légitimation par tous des pratiques se basera sur la définition d'indicateurs et donc, sur la possibilité de quantifier les progrès accomplis. Tom Bauler a mis le doigt sur les trois critères importants pour se trouver face à des indicateurs approuvés : la crédibilité, la pertinence et la légitimité des informations recueillies¹¹⁹. Troisièmement, en partant du constat de la nécessité d'améliorer la sensibilisation et la connaissance des pratiques de RSE, le Forum a émis l'idée de créer une plate-forme d'information propre à la RSE. Quatrièmement, les membres du Forum ont invité les gouvernements et les organisations internationales à mettre en œuvre des campagnes actives d'information vers les gouvernements locaux. Cela permettra de propager les idées de RSE et d'aider les autorités locales à prendre en compte de telles pratiques. Et pour finir, le Forum désirait établir une politique cohérente et un cadre de référence européen. Le Forum a donc bien joué son rôle de moteur dans l'émergence d'un réel débat.

b.4) 2006...

Au niveau européen, deux développements récents sont intervenus dans le courant de l'année 2006. D'une part, la Commission a publié une nouvelle communication sur la RSE intitulée : « *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE* »¹²⁰. Cette publication ré-insiste sur le caractère volontaire de la démarche et la Commission y annonce également son soutien au lancement de l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises.¹²¹ L'objectif de cette Alliance est de mobiliser les ressources et les capacités des entreprises européennes en vue de l'adoption de la RSE. Elle constitue un cadre politique général pour des initiatives prises dans le domaine. Ce n'est pas un outil juridique mais un outil de mobilisation des ressources et les capacités

¹¹⁸ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit, pp.16-19.

¹¹⁹ BAULER, Tom, *Indicators for Sustainable Development: a discussion of their Usability*, op.cit, p.83.

¹²⁰ COM(2006)136 final, voir http://ec.europa.eu/entreprise/csr/policy_fr.htm

¹²¹ DEFRISE, D., « Responsabilité sociale des entreprises. Le point sur plusieurs initiatives », op.cit. p.4.

des entreprises européennes et de leurs partenaires en faveur du développement durable, de la croissance économique et de l'emploi. Cette démarche s'appuie sur plusieurs années de débats, de consultations et de dialogues avec toutes les parties prenantes à partir du Livre vert, de la communication de la Commission en 2002 et du Forum plurilatéral européen sur la RSE (dont le rapport final fut publié en 2004).¹²² Un double engagement fut annoncé : premièrement, que la Commission européenne et les Etats membres renforcent un monde des affaires en accord avec la protection de l'environnement dans lequel les entreprises peuvent prospérer et grandir ; deuxièmement, que – au travers d'une démarche volontaire de responsabilisation – l'entreprise en Europe et du point de vue international innoveront et apprendront avec une attention toujours soutenue pour la gouvernance, le management, le dialogue avec les stakeholders et le développement de leur produit. Des laboratoires ont même été mis en place rassemblant des compagnies de toute l'Europe¹²³. Ils doivent rassembler les personnes du milieu des affaires, les stakeholders et les représentants de l'Union européenne pour partager leur expérience et explorer ensemble des projets.¹²⁴

Les défenseurs de la RSE accordent beaucoup d'importance au dialogue avec tous les stakeholders mais on peut faire une distinction entre « tenir compte de » et « être responsable de » qui fait plus référence à un ensemble plus formel et direct de droits et obligations. C'est suite à cette idée que certains mirent en avant que tous les stakeholders ne peuvent être considérés sur un même pied d'égalité et que là où la loi ne sait créer de responsabilité envers certaines parties prenantes, il n'y en aurait aucune.¹²⁵ Cette réflexion est intéressante dans le sens où elle montre bien que satisfaire toutes les parties prenantes est une tâche plus qu'ardue vu leur nombre et leur différence. La Commission a également voulu insister sur le fait que le concept de RSE ne s'adresse pas exclusivement aux multinationales mais également aux PME. Pour cela, la Commission a développé un programme spécifique pour soutenir et encourager la RSE au sein des PME. C'est ainsi qu'elle a annoncé en juin dernier, qu'elle cofinancerait à concurrence de 3 millions d'euros, les 16 meilleurs projets des 120 reçus suite à l'appel réalisé en 2005 (« généraliser la RSE parmi les PME¹²⁶ »)¹²⁷.

3.3) Conclusion

¹²² Voir COM(2001)366 final, COM(2002) 347 final, http://ec.europa.eu/entreprise/csr/index_forum_fr.htm

¹²³ Participants au laboratoires voir annexe p.106.

¹²⁴ www.csreurope.org/whatwedo/alliance consulté le 12/08/2007.

¹²⁵ N.D., « the ethics of business », op.cit.

¹²⁶ Voir <http://ec.europa.eu/entreprise/csr/mssmeindexfr.htm>

¹²⁷ DEFRISE, D., « Responsabilité sociale des entreprises. Le point sur plusieurs initiatives », op.cit., p.5.

L'intérêt de la RSE se situe dans la volonté de développer une réelle prise en considération de problématiques liées aux trois piliers du développement durable. La démarche européenne et internationale n'est pas d'imposer de nouvelles règles mais d'accompagner cette prise de conscience générale par des idées et des débats afin de parvenir à mettre en place des actes concrets. Que ce soient les Principes Directeurs ou le Global compact, l'entreprise qui y adhère le fait volontairement. Le but des initiatives internationales est de responsabiliser les entreprises et non de les contraindre. Quant à l'Europe, on constate qu'elle a développé un contexte politique général réellement favorable au développement et à l'application de la RSE. Elle a encouragé concrètement le débat et réalisé un cadre de références qui pose les grands principes de la RSE. Toutes ces démarches ont permis d'appuyer le fait que les entreprises ont un rôle important à jouer dans l'avancement de la mise en pratique du développement durable.

La RSE est donc un concept utile mais ambitieux car il est loin de faire l'unanimité et doit prouver tous les jours que son application est possible concrètement. Le concept de RSE reste un idéal à atteindre que les entreprises doivent rechercher dans leurs activités au quotidien. C'est peut-être ce qui fait autant sa force que sa faiblesse car un idéal n'est que très rarement trouvé et est facilement critiqué. L'Europe a lancé le débat mais qu'en est-il en Belgique ?

4) La notation sociétale en bref

4.1) Introduction

Avant de passer à l'analyse du cas belge, il serait peut être utile de voir exactement comment et qui évalue les performances des entreprises. En effet la RSE prend également du sens au travers d'un contrôle externe qui apporte une certaine crédibilité alors à toutes les

déclarations de l'entreprise. Critique récurrente face aux déclarations des entreprises, le manque de crédibilité de tout discours peut donc diminuer face à un contrôle externe indépendant. C'est dans cette optique que s'est développé un marché de notation mais également suite à la volonté de mesurer les performances extra-économiques des entreprises concernées.

4.2) Qui évalue la performance des entreprises ?

Plusieurs catégories d'organisations peuvent prendre le rôle d'évaluateur :

- Des associations sans but lucratif dont la vocation est de promouvoir la responsabilité sociétale et environnementale. On peut citer le Center for responsibility in Business pour les Etats-Unis, CFIE pour la France, CSE pour l'Inde, Ethibel pour la Belgique (avec son bureau de conseil et de recherche « stock at stake » qui a vu le jour en 2000, centrant son travail sur des analyses socio-éthiques et environnementales des entreprises, offrant également ses conseils pour développer au sein d'entreprises des stratégies de développement durable¹²⁸. Mais ce bureau a fusionné avec son homologue français Vigeo¹²⁹)¹³⁰,
- Des institutions financières qui mixent activités de rating et conception/commercialisation de fonds responsables : Calvert Group (Etats-Unis), Banque Sarasin (Suisse),...
- Des agences de rating spécialisées peuvent également jouer ce rôle comme ARESE en France, KLD aux Etats-Unis, EIRIS en Grande-Bretagne,...

¹²⁸ <http://www.fidh.org/sicav/stockatstake.pdf> consulté le 01/05/07.

¹²⁹ Agence leader en Europe pour la mesure de la RSE, le Groupe Vigeo a deux missions : Fournir des informations extra-financières et des études de secteurs aux gestionnaires de fonds et investisseurs pour leur permettre de prendre des décisions socialement responsables ; et Aider les entreprises à évaluer / mettre en place des politiques de développement durable Voir :
http://www.ethibel.org/subs_f/6_stock/main.html consulté le 01/05/2007.

¹³⁰ VERMEULEN Francois, PEETERS Anne, « Responsabilité sociale des entreprises wallonnes. Apport de la RSE à la compétitivité et à la cohésion sociale, propositions de politiques publiques en matière de RSE », CEDAC, Mars 2005, Bruxelles, p.10.

- Et pour finir il existe aussi des cabinets de conseil spécialisés sur le développement durable dont le rating est un volet de l'activité : Caring company en Suède, Avanzi en Italie, PIRC en Grande-Bretagne,...¹³¹

4.3) Qui utilise les notations ?

Ici aussi on peut mettre en évidence plusieurs catégories d'utilisateurs de notations :

- les investisseurs institutionnels peuvent y avoir recours afin d'évaluer les performances sociales et environnementales des entreprises à long terme.
- les gérants de portefeuilles peuvent compléter leur analyse financière grâce à ce type de notations.
- les entreprises elles-mêmes, qui y voient un outil d'audit et de bilan sociétal sur mesure, ce qui permet également de progresser dans la notation future.
- les consommateurs, quand les notations sont compilées et simplifiées par exemple dans un guide pratique de la consommation responsable (exemple : le livre *Shopping for a better world* publié aux Etats-Unis)
- les médias peuvent faire usage de ces notations lors de la constitution de dossiers spéciaux portant par exemple sur les pratiques sociales et environnementales des entreprises.
- les ONG et autres partenaires.¹³²

4.4) Quelle crédibilité pour ceux qui contrôlent ?

Le fait que les entreprises proclament leurs engagements est une chose, l'approbation de l'opinion publique en est une autre. Pour que l'opinion soutienne le concept de RSE, il faut que les démarches de responsabilité sociétale soient suivies d'effets quantifiables. Les ONG, les cabinets de rating ou de monitoring,... vont donc apporter cette crédibilité aux démarches de RSE. La France est un des pays avancés dans ce domaine. Dès 1997 est née la première

¹³¹ LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit., p.96.

¹³² *Ibidem*

agence baptisée ARESE (Agence de Rating Social et Environnemental sur les Entreprises). Filiale d'un organisme public, la Caisse des Dépôts et Consignations et du groupe Caisse d'épargne, cette agence a été créée par Geneviève Ferone qui a ramené le concept d'agence de notations sociales des Etats-Unis où elle exerçait depuis 1992. En juillet 2002, Arese a été intégrée dans une nouvelle agence, VIGEO, leader sur le marché.¹³³

Mais comment travaille ce type d'agence ? En ce qui concerne VIGEO (dont « stock at stake » fait partie maintenant¹³⁴), ils travaillent sur base de 5 critères d'appréciation :

- les relations humaines à l'intérieur de l'entreprise (santé, sécurité, politique des ressources humaines),
- le respect de l'environnement,
- les relations avec les actionnaires,
- les relations avec les clients, fournisseurs, sous-traitants,
- les relations avec la société civile (mécénat, actions citoyennes,...).

Les notes données varient entre - - et + + en ne jouant aucun rôle moral. Sur ce point, Nicole Notat, à la tête de VIGEO, s'explique : « *Nous n'avons pas créé des normes et des références en matière de responsabilité. Nous reprenons des critères déjà institués par la communauté internationale (OIT, principes directeurs de l'OCDE). Ce sont des principes que nous transposons en indicateurs concrets* ». Ils ont deux activités principales : la notation « déclarative » et la notation « sollicitée ». La première, qui consiste en un questionnaire à remplir, fut fortement critiquée car toutes les déclarations n'étaient pas vérifiées par VIGEO. La deuxième méthode est différente ; c'est un audit commandé et rémunéré par une entreprise, en travaillant au cas par cas. Ce type d'agence doit toutefois encore prouver son indépendance pour être crédible dans ses démarches de contrôle. En effet, l'agence Vigeo par exemple est financée par Eulia mais également par une quarantaine de géants comme Alcatel, Suez, Thalès, Renault,... Aucune société ne peut posséder plus de 1% du capital, le reste de l'actionnariat se composant de gestionnaires de fonds éthiques et de syndicalistes. De plus, le conseil d'administration compte six indépendants et il existe également un conseil scientifique.

¹³³ GONZAGUE, Arnaud, TOUBOUL, Sylvie, *Vous avez dit entreprises responsables ?*, op.cit., p.87.

¹³⁴ Le rapprochement entre Ethibel et Vigeo donne naissance à la première agence européenne de mesure de la responsabilité sociale des organisations. Le travail de recherche devient commun, les stratégies commerciales aussi, la couverture d'entreprise analysée s'étend mais Ethibel garde une structure indépendante qui va proposer des produits financiers éthiques répondant à des critères d'exclusion, définis en concertation avec des ONG. Dans HUSSON, Anne-Catherine, « Vigeo et Ethibel fusionnent : un leader européen est né », mis en ligne le 16/06/2005, consulté sur : <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=91744&titre=Vigeo%20et%20Ethibel%20fusionnent%20:%20un%20leader%20européen%20est%20né>

La crédibilité est l'objectif de tous ceux qui se lancent dans la notation. Beaucoup reconnaissent que leurs méthodes sont imparfaites et qu'il reste des progrès à faire. L'absence de standard clair est souvent énoncée comme une voie vers la résolution du problème de crédibilité. De plus, le contrôle par notation est un processus d'amélioration, qui est long et compliqué et surtout qui ne prendra jamais fin. La responsabilité est une sorte d'idéal et non un ensemble de conditions précises à remplir.¹³⁵ Petit à petit le principe de RSE est en train de se standardiser à travers le monde comme on le verra dans notre dernier chapitre sur le GRI et son évolution.

Chapitre 2 : La RSE en Belgique, quelle politique ?

1) Introduction

Par principe, l'adoption d'une politique de RSE est une décision des entreprises, qui naît de manière dynamique de leur interaction avec leurs parties prenantes. Néanmoins puisqu'il apparaît que la RSE apporte une valeur à la société en contribuant au renforcement du développement durable, les pouvoirs publics ont un rôle possible à jouer en favorisant des

¹³⁵ GONZAGUE, Arnaud, TOUBOUL, Sylvie, *Vous avez dit entreprises responsables ?*, op.cit pp.88-93.

pratiques sociales et environnementales responsables au sein des entreprises du pays.¹³⁶ Chaque état membre va donc pouvoir adopter des attitudes face à la RSE qui peuvent être différentes de l'un à l'autre. En effet, si l'on observe la situation en France, en Hollande ou encore en Grande Bretagne, chaque gouvernement n'a pas pris le même chemin. La France, par exemple, avec la loi NRE (Nouvelle Régulation Economique), a décidé d'adopter une démarche de régularisation¹³⁷. La Grande-Bretagne quant à elle a vu se développer en son sein des initiatives plutôt privées (cf. ETI : Ethical Trading Initiative) mais soutenues par les pouvoirs publics. Aux Pays-Bas, le gouvernement a décidé d'intégrer des principes de RSE dans sa politique d'appui aux investissements à l'étranger (dont le cadre de référence correspond aux Lignes Directrices de l'OCDE). Ce gouvernement a également accordé des subsides sur la période 2003-2007 pour mettre en place un centre de connaissance de la RSE dont l'objectif principal est de stimuler la RSE.

Au vu de ces différents exemples, on peut s'interroger sur les démarches éventuelles qui existeraient en Belgique et on pourrait également se poser la question sur la position prise par notre gouvernement. Est-ce une volonté simple de promotion, ou d'information ou encore une volonté de développer un cadre réglementaire ? La situation de la Belgique par rapport au concept de RSE doit s'analyser à plusieurs niveaux. Tout d'abord, au niveau fédéral, afin de voir quelle démarche commune à tout le pays fut prise, deuxièmement, une analyse régionale est appropriée étant donné que les Régions sont compétentes dans le domaine de l'économie (ce qui confère aux Régions une place de choix en matière de promotion ou d'encadrement de la RSE). Deux parties distinctes seront donc développées, dans un premier temps le niveau fédéral, ensuite les Régions en se penchant sur la Région Flamande et la Région Wallonne. Une sorte d'état des lieux sera réalisé afin de répondre à notre problématique.

2) Le gouvernement fédéral

2.1) *Le Label Social Belge*

a) Historique de la création du label



¹³⁶ COMMISSION EUROPEENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales (unité D.1), "*La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable* », op.cit., p.10.

¹³⁷ Loi rendant obligatoire pour les sociétés cotées sur un marché réglementé la fourniture, dans leur rapport annuel, d'informations sur les conséquences sociales, territoriales et environnementales de leurs activités.

Ce label a suscité de nombreux débats. Il doit être resitué, selon Anne Peeters, dans « *le constat d'échec porté sur l'éco-label européen*¹³⁸ *et de réflexion sur l'implication des pouvoirs publics dans les outils de RSE* »¹³⁹. Ce label est donc considéré comme projet pilote en Europe.

C'est en 1998 que les parlementaires belges déposèrent une première proposition de loi visant à instaurer un label social pour les entreprises opérant sur le territoire national. Ce genre d'initiative est encouragé par l'Organisation Internationale du Travail car la thématique s'inscrit dans un souci partagé de plus grande effectivité des principales conventions de l'organisation (le commerce étant considéré comme un moyen d'imposer la mise en œuvre réelle des grands principes et standards universellement admis en matière d'emploi). Il ne faut pas non plus négliger le contexte belge de l'époque avec plusieurs fermetures de sites de production (cf. Fermeture des Usines Renault à Vilvoorde, les tensions sociales aux Forges de Clabecq).

Les auteurs de la proposition voulaient dans un premier temps clarifier le domaine des labels et codes de conduite¹⁴⁰ car ceux-ci devenaient de plus en plus nombreux. Les auteurs de la proposition de loi avaient initialement proposé un label apposé sur l'entreprise. Le cahier des charges se rapportait non seulement aux principes de base de l'OIT, mais également à des normes environnementales et de commerce équitable. Le texte parlementaire fut réalisé sous le gouvernement arc-en-ciel (1999-2003). Devenu projet de loi, son contenu a été retravaillé dans le cadre d'un groupe de travail inter-ministériel. Les différents débats en Commissions et séances plénières à la Chambre et au Sénat débouchèrent sur quelques modifications. L'une d'elles est la réduction des critères de références aux seules conventions de base de l'OIT.

¹³⁸ Eco-label européen : publié par la commission européenne en 1992 dans la foulée du Sommet de Rio sur l'environnement et le Développement, ce label est une marque de reconnaissance européenne de produits non alimentaires respectueux d'un cahier des charges. Il est volontaire et repose sur des considérations liées au cycle de vie. Voir PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.38.

¹³⁹ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.37.

¹⁴⁰ Jusqu'à la fin des années 90, une confusion existait et était entretenue autour de la distinction entre codes et labels. Le code de conduite est le fruit d'une démarche d'une entreprise qui associe parfois des parties prenantes. C'est un engagement public dont le non respect ne peut être que sanctionné par des tribunaux du commerce. Le label lui est accordé en aval d'une action ou d'une mesure de l'ordre de la responsabilité sociale après examen du respect d'un cahier des charges (celui-ci est défini par des acteurs externes aux entreprises). Voir PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », CEDAC, Juin 2004, p.39.

Une autre : le label ne portera plus sur une entreprise mais bien sur un produit (l'article premier de la loi qui règle une matière visée à l'article 78 de la Constitution énonce que le label pour une production socialement responsable qui est apposé sur les produits des entreprises certifie que toutes les étapes du processus de production répondent aux critères de conformité)¹⁴¹. Ce changement-ci a été développé suite aux interventions des auditions d'ONG et de syndicats qui ont voulu attirer l'attention des parlementaires sur la complexité des chaînes de production. Notifié à la Commission européenne, le projet a subi quelques critiques émanant essentiellement de la D.G. « entreprise » et de la D.G. « concurrence ». Début 2001, le projet a été notifié au comité des standards obligatoires de l'OMC, et ce en dépit du fait qu'il ne s'agissait pas d'un standard obligatoire, mais bien d'un label volontaire. La loi s'est trouvée sous le feu des critiques. Des représentants des pays de l'Association des nations du Sud-est asiatique voulaient que la Belgique retire ce projet jugé contraire aux règles de l'OMC. Ils furent suivis par plusieurs grands Etats du sud dont l'Inde et l'Egypte. La Commission européenne répondit au nom de son Etat membre et invoqua le caractère volontaire de la loi pour répondre à cette critique.¹⁴²

L'esprit du label social est clairement d'y impliquer les pouvoirs publics. De plus, vu que l'éco-label n'a pas eu le succès escompté (trop cher, trop peu), la D.G. de l' « Emploi et affaires sociales » a estimé utile de favoriser des labels nationaux qui se reconnaissent entre eux. C'est cette information qui a poussé les auteurs de la loi à prévoir une reconnaissance de tout autre label européen porté par un autre Etat membre et qui contiendrait au moins les conventions de base de l'OIT (critère de la loi belge). Quant à la promotion de ce label, les pouvoirs publics belges ont dû se limiter à une publicité d'intérêt général afin de ne pas aller à l'encontre des règles de concurrence, laissant ainsi la promotion active aux entreprises elles-mêmes.

C'est un pas important pour la RSE en Europe mais il est encore loin d'être parfait. En effet, le label est apposé sur des produits et non sur des entreprises ce qui induit un effet pervers : le coût du label repose dès lors sur le producteur et non sur les distributeurs ou les entreprises qui recourent à la sous-traitance. De plus, la labellisation n'est accompagnée d'aucune sanction et n'est pas rendue obligatoire car anticoncurrentielle (seules les grandes entreprises peuvent le payer) selon l'OMC. Et les pays du Sud le considèrent comme une

¹⁴¹ www.senat.be session de 2001-2002 (8 janvier 2002), procédure d'évocation.

¹⁴² PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.41.

forme de protectionnisme caché qui pénaliserait les pays où le droit du travail est moins protecteur qu'en Occident.¹⁴³

b) Les différents avis au sein de la Belgique

- Les entreprises : dans un premier temps, les dirigeants furent prudents. La fédération des Entreprises de Belgique s'est montrée longtemps sceptique. Lors d'une réunion, ils mirent en évidence plusieurs éléments qui leur posaient problème : le label serait difficile à attribuer à certains secteurs (comme ceux à forte rotation saisonnière ou ceux dont la composition et la chaîne de production évoluent très vite).
- Les ONG : les ONG membres de la campagne « vêtements propres » ont vu dans ce label une menace d'ombrage quant à leur action. Mais leur crainte fut vite apaisée.
- Les syndicats : La FGTB¹⁴⁴-ABVV suivit le projet et fut d'ailleurs associée aux discussions menées entre cabinets ministériels. Quant à la CSC-ACV, cela fut long pour les convaincre (les partis écologistes belges ont joué le rôle de plaque tournante, entretenant des contacts avec les syndicats autant socialistes que chrétiens).

Il y eut dès lors de nombreuses réticences. Mais la finalisation de cette loi se produisit malgré tout et se déroula durant la présidence belge de l'Union Européenne. Les socialistes et partis écologistes furent enthousiastes tandis que les libéraux furent plutôt indifférents. Cela permit la finalisation du projet qui fut approuvé définitivement au Parlement en janvier 2002 pour entrer en vigueur effectivement en septembre 2002.¹⁴⁵ Ce label a permis une chose certaine, c'est d'ouvrir le débat aux niveaux politiques et institutionnels ainsi que dans des ONG mais il est jugé faible du point de vue de sa notoriété auprès des consommateurs.¹⁴⁶

¹⁴³ GONZAGUE, Arnaud, TOUBOUL, Sylvie, *Vous avez dit entreprises responsables ?*, op.cit., p.110.

¹⁴⁴ La collaboration de la FGTB à la mise en place du label ne l'empêcha pas d'être très critique sur cet outil. Elle va même plus loin et voit dans le concept plus large de RSE autant d'avantages que d'inconvénients. La RSE peut être un outil intéressant pour encourager les entreprises à devenir « éthiques » pour aller plus loin que le prescrit de la loi, pour participer à la mise en œuvre des grands principes internationaux et enfin pour stimuler les accords cadres au niveau mondial. En revanche, l'organisation syndicale perçoit également plusieurs risques : celui d'assister à une érosion du dialogue social et de voir le rôle des entreprises dans l'élaboration des normes légales surévalué. Dans : VERMEULEN François, PEETERS Anne, « Responsabilité sociale des entreprises wallonnes. Apport de la RSE à la compétitivité et à la cohésion sociale, propositions de politiques publiques en matière de RSE », op.cit., pp.23-24.

¹⁴⁵ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.42.

¹⁴⁶ VERMEULEN François, PEETERS Anne, « Responsabilité sociale des entreprises wallonnes. Apport de la RSE à la compétitivité et à la cohésion sociale, propositions de politiques publiques en matière de RSE », op.cit., p.45.

Un comité socialement responsable sera également institué. Il rend, d'initiative ou à la demande du gouvernement ou du président de la Chambre des représentants ou du Sénat, un avis sur tous les projets et toutes les propositions de loi. Le comité rend également un avis sur les demandes d'octroi du label, sur le contrôle de l'utilisation du label et les plaintes relatives à cette utilisation et sur le retrait du label. Ce comité est composé de 16 membres et de 16 membres suppléants.¹⁴⁷

2.2) *La Commission Interdépartementale du Développement Durable (CIDD) : développement d'un cadre de référence vers un plan d'action RSE.*

Le gouvernement belge a dans un premier temps mis en place un Conseil Fédéral du Développement Durable (le CFDD). Il donne des avis sur la politique fédérale en matière de développement durable et encourage le débat sur ce thème¹⁴⁸. Une attention particulière est portée au respect des engagements internationaux, tels que l'Agenda 21, la Convention sur le Climat et la Convention sur la Diversité biologique. Ces engagements furent pris suite à la Conférence des Nations unies sur l'Environnement et le Développement de Rio. Le CFDD a été créé en 1997 en remplacement du Conseil National du Développement Durable (CNDD) qui fonctionnait depuis 1993. Le Conseil a été constitué par la loi du 5 mai 1997. Cette loi régit la coordination de la politique fédérale en matière de développement durable. La Commission Interdépartementale du Développement Durable (CIDD) joue un rôle important dans l'élaboration de cette politique. Tous les quatre ans, le *Bureau Fédéral du Plan* prépare un plan fédéral de développement durable. Il procède d'après le rapport fédéral sur le développement durable, rédigé tous les deux ans. Le CFDD donne des *avis* au sujet de cette politique, tant à la demande du gouvernement fédéral et du parlement fédéral que de sa propre initiative.¹⁴⁹ C'est un organe indépendant ne donnant que des avis. L'autre organe mis en place, la CIDD est une structure formelle intégrant en son sein des membres, experts et représentants des entités fédérées.¹⁵⁰

Les autorités fédérales se sont également attelées à définir un cadre de référence de la RSE des entreprises belges. Cette initiative s'inscrit dans la mise en œuvre du Plan fédéral de

¹⁴⁷ www.senat.be session de 2001-2002 (8 janvier 2002), procédure d'évocation.

¹⁴⁸ VERMEULEN François, PEETERS Anne, « Responsabilité sociale des entreprises wallonnes. Apport de la RSE à la compétitivité et à la cohésion sociale, propositions de politiques publiques en matière de RSE », op.cit., p.34.

¹⁴⁹ <http://www.belspo.be/frdocfdd/fr/conseil/pres.htm> consulté le 02/05/07.

¹⁵⁰ BEX, Marie-Carmen (BELSPO), entretien téléphonique du 07/05/07.

développement durable (PFDD) 2004-2008 (action 31).¹⁵¹ Elaboré au sein de la CIDD, ce projet de cadre a pour but d'offrir aux autorités, entreprises et différents acteurs, un cadre commun, et de contribuer à une vision, un langage et une définition cohérents en matière de RSE. Le gouvernement fédéral voulait ainsi participer à la dynamique internationale autour de la RSE et pour ce faire, utilisa les principales évolutions européennes (Livre vert, les résultats du forum, ...). Ces réalisations européennes trouvèrent ainsi leur prolongement dans le contexte de la Belgique.¹⁵²

Après un vaste processus de consultation, le cadre de référence final a été adopté par le Conseil des Ministres du 28 avril 2006.¹⁵³ La deuxième mission de la CIDD dans ce domaine consista à élaborer un plan d'action des pouvoirs publics dans le domaine de la RSE sur base de consultations. Le travail a eu lieu entre mars et juin 2006 pour aboutir à un projet de plan d'action RSE. Deux journées de forum ont ensuite été organisées afin de permettre aux acteurs de débattre en ateliers d'une série de thèmes touchant la RSE. La consultation de ces acteurs a permis de dégager une série de constats généraux :

- l'initiative est accueillie globalement positivement ;
- position fort positive dans l'optique de définir le terme RSE ;
- acteurs généralement proactifs à l'égard de la RSE mais considérant le cadre de référence trop instrumentalisant ;
- le texte accorde trop peu d'attention aux PME ;
- ...¹⁵⁴

D'autre part, une série d'interrogations restent ouvertes, notamment le caractère volontaire de la RSE, le partage des responsabilités au sein de la RSE. Sur base des débats sur le cadre de référence, il a été modifié afin de devenir « *une ligne droite vers le rôle des pouvoirs publics en matière de RSE, qui conduit parfaitement à l'élaboration d'un plan d'action RSE pour les autorités* ». ¹⁵⁵

2.3) Autres exemples d'initiatives du gouvernement belge

On peut encore citer plusieurs exemples d'initiatives allant dans le sens de la RSE. Au cours des dernières années est apparu un système de récompenses (un système d' « awards »)

¹⁵¹ DEFRISE, D., « Responsabilité sociale des entreprises. Le point sur plusieurs initiatives », op.cit., p.5.

¹⁵² La CIDD, « Cadre de référence ; La Responsabilité sociétale des entreprises en Belgique », op.cit., p.4.

¹⁵³ DEFRISE, D., « Responsabilité sociale des entreprises. Le point sur plusieurs initiatives », op.cit., p.5.

¹⁵⁴ DEFRISE, D., « Responsabilité sociale des entreprises. Le point sur plusieurs initiatives », op.cit., p.5

¹⁵⁵ *Ibid*, p.6.

données à une entreprise se démarquant dans un domaine de RSE. Pour ne citer que quelques exemples sans s'y attarder, on peut encore citer comme initiatives :

- Des incitants fiscaux : soutien financier aux audits sociaux et aux demandes d'obtention du label social dans le but de développer des pratiques d'audits sociaux dans l'économie sociale.
- Des clauses dans les marchés publics : possibilité d'inclure des clauses sociales dans les marchés publics. La Belgique a d'ailleurs soutenu la révision de la directive européenne sur les marchés publics du 31.03.04 ainsi que la position du Parlement Européen visant à inclure automatiquement les standards de bases de l'OIT dans les marchés publics. Cette décision gouvernementale vise essentiellement l'embauche de personnes défavorisées sur le marché de l'emploi.¹⁵⁶
- Un outil de transparence : la loi sur les pensions complémentaires oblige désormais les gestionnaires de fonds de pension à expliquer, dans leur rapport annuel, dans quelle mesure ils tiennent compte de critères éthiques, sociaux et/ou environnementaux dans leur politique d'investissement. Cette loi a été élaborée dans un contexte de crise du système de sécurité sociale et notamment du système de pensions.¹⁵⁷

2.4) Conclusion

Le gouvernement fédéral a appliqué de façon importante les différentes recommandations ressorties des débats européens. Il est même allé plus loin en développant un label social belge, véritable projet pilote en Europe. Ce label a ouvert le débat au niveau politique et institutionnel et a donc réussi à impliquer les pouvoirs publics dans la RSE. De plus, la Belgique a son propre cadre de référence, permettant de baser toute initiative sur des définitions communes. Le gouvernement belge a donc joué un rôle de promotion de la RSE et d'encadrement en réalisant ses dires par des actions concrètes.

3) La Région Wallonne : encadrement, promotion, réglementation ?

3.1) Introduction

¹⁵⁶ *Ibid.*, p.55.

¹⁵⁷ *Ibid.*, p.58.

La Région Wallonne possède des caractéristiques économiques et sociales qui doivent orienter les politiques et stratégies de RSE. La Wallonie est composée de nombreuses PME et il s'agit également d'un tissu très diversifié marqué par une industrialisation précoce et une crise économique ancienne (problème d'emploi également important). Le secteur des services domine aujourd'hui. Il faut donc prendre en compte beaucoup d'éléments régionaux lorsque l'on désire développer et promouvoir les pratiques de RSE. Et dans ce contexte wallon, la réflexion doit donc mettre l'accent sur l'accompagnement des PME et des micro-entreprises. Face à ce constat, on peut donc se demander si les initiatives en Région Wallonne sont adaptées et si elles peuvent s'avérer efficaces.

3.2) Programme d'information : www.rse.wallonie.be

Au niveau wallon, la promotion de la RSE se matérialise aujourd'hui sous la forme d'un site Internet (www.rse.wallonie.be), lancé en juin 2006 par le ministre de l'Emploi et du Commerce extérieur. Très complet, ce portail permet de trouver de nombreuses informations sur la RSE (outils, instruments, liste de consultants, définitions, ...). Il permet également de montrer ce qu'est la RSE en pratique en détaillant de nombreuses initiatives de RSE menées par diverses entreprises wallonnes : achats durables, bien-être au travail, dialogue avec les riverains, fournisseurs,....¹⁵⁸ C'est donc une source d'informations conséquente et mise à jour fréquemment. Toute personne ne connaissant pas la RSE peut, grâce à ce site, se familiariser avec cette notion.

3.3) La RSE et le contrat d'avenir wallon

La RSE est inscrite de façon claire dans les objectifs du « *contrat d'avenir pour les wallonnes et les wallons* », sous-chapitre consacré au soutien des entreprises et des secteurs. On retrouve dans le quatrième titre de ce chapitre, une section indiquant : « [...] *des démarches de sensibilisation et de promotion du concept de responsabilité sociale des entreprises seront entamées. Ainsi les entreprises seront encouragées à intégrer volontairement des préoccupations sociales et écologiques dans leurs activités commerciales et dans leurs relations avec leurs partenaires (travailleurs, clients, fournisseurs,...)* »¹⁵⁹

¹⁵⁸ DEFRISE, D., « Responsabilité sociale des entreprises. Le point sur plusieurs initiatives », op.cit., p.6.

¹⁵⁹ REGION WALLONNE, « contrat d'avenir pour les wallonnes et les wallons », D/2005/5322/20, consulté sur <http://contratdavenir.wallonie.be/apps/spip/IMG/pdf/contratdavenir.pdf> le 01/05/07.

Ce contrat s'inscrit dans des objectifs de développement durable. La RSE, stimulant du développement durable, doit avoir une place privilégiée dans des politiques de déploiement économique et social de la Région Wallonne. L'AWEX (Agence pour les Exportations Wallonnes) s'était déjà interrogée en 2004 sur l'intérêt de la RSE pour les entreprises wallonnes et exposait qu'elle pourrait rendre plusieurs services :

- *«Rôle d'information : informer ponctuellement ou régulièrement sur l'état de développement de la problématique [...]*
- *Un rôle de veille : [...] suivre et centraliser les informations relatives aux pratiques et programmes des organisations internationales, des banques de développement, des Etats et des organisations de promotion du commerce extérieur, des grandes entreprises dont les expériences gagnent à être connues dans la mesure où elles sont susceptibles d'affecter les relations avec les fournisseurs et sous-traitants wallons ;*
- *Favoriser l'échange de bonnes pratiques en matière de RSE liées à l'exportation [...]* ». ¹⁶⁰

On retrouve dans le contrat wallon une volonté d'assurer la compétitivité des entreprises et de l'économie wallonne, mais aussi d'assurer l'emploi et la qualité de l'emploi. Le contrat d'avenir wallon est axé sur les objectifs généraux de la compétitivité et la cohésion sociale.

Ce sont des champs qui font partie intégrante du concept même de RSE. Certes, il serait faux de dire qu'il n'existe rien en Wallonie, on retrouve des entreprises qui ont adopté le label ISO 14 000 et les normes EMAS. De plus, les premiers produits ayant obtenu le label social belge sont wallons.¹⁶¹ Plusieurs grandes entreprises wallonnes ont réalisé des audits sociaux et environnementaux et sur ce point l'outil développé par l'UWE (outil d'auto-évaluation) pourrait avoir un impact positif car adapté aux petites entreprises.¹⁶² L'Union Wallonne des Entreprises est membre de Business and society. Elle a créé un set d'indicateurs de développement durable. Simple, la méthode offre rapidement un résultat sur la performance de l'entreprise dans le temps et par rapport au secteur d'activité. Il mesure les performances économiques, sociales, sociétales et environnementales puis ces données sont agrégées dans

¹⁶⁰ VERMEULEN, François, PEETERS, Anne, « Responsabilité sociale des entreprises en Région Wallonne ; Apport de la RSE à la compétitivité et à la cohésion sociale ; proposition de politiques publiques en matière de RSE », op.cit., pp.26-27.

¹⁶¹ Il s'agit en l'occurrence pour les entreprises wallonnes des Carrières du Hainaut et des Carrières de Pierre Bleue.

¹⁶² VERMEULEN, François, PEETERS, Anne, « Responsabilité sociale des entreprises en Région Wallonne ; Apport de la RSE à la compétitivité et à la cohésion sociale ; proposition de politiques publiques en matière de RSE », op.cit., p.26.

une cote globale de développement durable. Il y a 15 indicateurs et on a une cote par indicateur puis par pilier (valeurs économiques, environnementales, sociales et sociétales) et ensuite une cote globale sur les trois domaines représentée en « un triangle du développement durable ». Ce set est adapté au secteur d'activité de l'entreprise ce qui évite de comparer une banque par exemple avec une entreprise chimique. Ce set comprend 15 indicateurs répartis en trois catégories :

- Pilier économique :
 - 1) Recherche et développement
 - 2) Investissement
 - 3) Rentabilité des fonds propres
 - 4) Gouvernance d'entreprise
 - 5) Croissance de la Valeur Ajoutée
- Pilier social :
 - 6) formation
 - 7) Sécurité au travail
 - 8) Santé et bien être au travail
 - 9) Evaluation des compétences
 - 10) Qualité des relations sociales
- Pilier environnemental :
 - 11) Eco-efficience énergétique
 - 12) Eco-efficience déchets
 - 13) Eco-efficience eau
 - 14) Management environnemental
 - 15) Mobilité¹⁶³

3.4) Conclusion

Malgré le peu d'exemples concrets d'initiatives du gouvernement de la Région Wallonne, celles qui ont été énoncées montrent que la Région a voulu et a rempli son rôle d'information et de reconnaissance de l'importance du concept. A travers le site, chaque entreprise peut consulter facilement une source importante de renseignements. Il permet de centraliser les réponses et questions que peuvent se poser les entreprises sur la RSE. La Région a aussi

¹⁶³ www.uwe.be/docs/FolderIDD.pdf consulté le 12/08/2007

intégré la RSE dans sa vision du développement économique tout en ne la plaçant pas comme point crucial dans son contrat d'avenir pour les wallons et wallonnes. Mais ce contrat s'inscrit dans les objectifs de développement durable en mettant plus l'accent sur les points sociaux. Ce qui est très intéressant pour la Wallonie est de voir que l'Union Wallonne des entreprises a mis en place des indicateurs correspondant plus au profil des PME. C'est un outil d'auto-évaluation que la PME peut utiliser pour voir où elle se situe dans ses démarches RSE. Etant donné que les outils et les indicateurs manquent pour les plus petites entreprises, cet outil est une initiative plus qu'importante dans une Région où un grand nombre des entreprises sont des petites et moyennes entreprises. Il existe donc un cadre promouvant la RSE en Région Wallonne mais peu d'exemples concrets appuient cette volonté théorique.

4) La Région Flamande : une implication plus importante et de quel type ?

4.1) *Le Programme TRIVISI*

Ce programme est l'une des démarches de la Région Flamande la plus visible en matière de RSE. Le projet a débuté en 2000 sous l'égide du Ministre régional flamand de l'Emploi et du Travail à cette époque, Renaat Landuyt. L'objectif de ce projet était de modifier la mentalité des entreprises flamandes c'est-à-dire leur vision de l'entreprise et du marché du travail. Le projet veut donc atteindre principalement les entreprises mais de nombreux représentants du monde académique, des partenaires sociaux et des ONG y participent.

Le projet a démarré avec la constitution de trois groupes de travail :

- le groupe « diversité » : ce groupe est chargé d'aider les entreprises à l'intégration de certains groupes à risques (allochtones, plus de 50 ans, ...) notamment par la

réalisation et la diffusion de brochures parlant des bonnes pratiques dans le domaine.¹⁶⁴

- le groupe « apprendre tout au long de la vie » : ce groupe encourage les entreprises à « investir » dans leurs travailleurs via des formations, le recyclage ou l'éducation permanente. Trois projets ont été créés.¹⁶⁵
- le groupe « stakeholder management » : celui-ci est en charge de l'implication des parties prenantes dans le projet entreprises durables. Dans ce cadre, un partenariat est mis en place avec la Vlerick School et l'institut britannique Accountability pour la création d'une formation sur l'outil AA1000 en l'adaptant aux caractéristiques des entreprises flamandes. D'autres actions ont été réalisées, toujours autour de la thématique d'entreprendre durablement et également autour du thème « management des parties prenantes » (réalisation de brochures d'information, d'un instrument d'auto-évaluation des actions RSE engagées par une entreprise, de vidéos, de petits-déjeuners d'information et d'échange,...).

Fin 2002, Le Fond Social Européen Flamand a sélectionné 13 projets pour développer des instruments pratiques et utilisables par les entreprises qui veulent s'engager dans une démarche RSE (on a différents thèmes développés dans ces projets comme l'accompagnement de formations en lignes, la formation dans la diversité, un manuel du label social,...). Ils ont même développé un programme intéressant liant RSE et enseignement supérieur, élément réclamé par de nombreuses parties prenantes : c'est le projet « entreprendre durablement et enseignement supérieur » avec la Vlerick School accompagné de « In Society » pour introduire le concept de RSE dans l'enseignement économique et sensibiliser les futurs managers et économistes. Ils ont continué dans cette voie en développant un nouveau projet : het project DOEN ! (Duurzaamheid, Onderwijs, Ethiek en Netwerk). Mis en place le 1^{er} février 2007, ce projet veut faire progresser l'intégration de la notion de RSE dans l'enseignement supérieur d'une manière générale.¹⁶⁶

¹⁶⁴ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., pp.45-46.

¹⁶⁵ « Netleren » : apport d'expertise et soutien aux organisations qui souhaitent développer des projets de formation en commun.

« Apprendre autrement » : rassemble et diffuse des exemples de bonnes pratiques dans le domaine des formations.

« Structurer l'acquisition des connaissances » : fait l'inventaire et évalue les modèles et les instruments de la formation en entreprises. Voir PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.46.

¹⁶⁶ <http://www.mvovlaanderen.be/pageview.aspx?id=719&mid=2035> consulté le 08/04/07

Trois actions importantes font partie du programme TRIVISI :

- « Enfants admis » ; idée de concept où les enfants seraient mis en contact avec des principes de la RSE.
- « Dirigeants d'entreprises de demain » ; programme qui veut mettre en contact les jeunes et des dirigeants d'entreprises appliquant des principes de RSE.
- « Les jeunes et l'entreprise du futur » ; ce projet veut motiver les étudiants à s'impliquer et à étudier la RSE en récompensant chaque année des mémoires de fin d'études qui traitent de la RSE. Aujourd'hui ce prix s'appelle : « Het Ei van Vlaanderen » et a pour but de développer le débat sur les problématiques tournant autour de la RSE en milieu académique.¹⁶⁷

Dans le courant de 2004, beaucoup d'autres actions ont été menées pour découvrir certaines thématiques plus précises de RSE comme le bilan sociétal (rencontre organisée au Parlement flamand avec plusieurs chefs d'entreprises), le dialogue social,...¹⁶⁸ Sans oublier leur forum « multistakeholders » qui permet de nombreuses discussions sur la manière d'atteindre davantage d'entreprises. Encore une initiative : le « centre de connaissance en ligne » (point d'information et de rencontre permanent qui garantit la poursuite du développement de la RSE dans les entreprises en Flandre).¹⁶⁹

4.2) *Decreet Meerwaarde Economie*

En Mars 2004, le Gouvernement flamand a approuvé l'avant-projet de décret sur « l'économie à plus-value » qui veut encourager le développement d'une économie rentable économiquement et qui présente également une plus-value sociale et environnementale. Le décret se base sur les entreprises d'insertion, les centres de « démarrage sociaux », les bureaux de conseil pour l'innovation sociale de l'entreprise, TRIVIDEND¹⁷⁰ le fond de participation pour l'entreprise d'économie sociale, le centre de connaissance de la RSE et la plate-forme flamande de concertation de l'économie à plus-value.

¹⁶⁷ Le prix pour un mémoire de bachelier est de 500 euros et pour un mémoire de master 1000 euros. Ils ont même mis au point un site expliquant le projet et comment y participer : www.heteivanvlaanderen.be

¹⁶⁸ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.47.

¹⁶⁹ <http://www.mvovlaanderen.be> on retrouve sur ce site des exemples pratiques, des instruments, des consultants,... et leur site est divisé dès le départ en trois catégories : petites et moyennes entreprises, grandes organisations et enseignement supérieur.

¹⁷⁰ <http://www.trividend.be/index.php?id=78> portail sur l'économie sociale, Trividend travaille en coopération avec le gouvernement flamand, et des entreprises privées.

4.3) *Vlaams Zorgfonds*

Le « Zorgfonds » est le Fonds de réserve que constitue le Gouvernement flamand pour faire face à la croissance des dépenses non médicales suite au vieillissement de la population. Le Ministère flamand des Affaires sociales a décidé d'investir la totalité des compartiments actions et obligations du Vlaams Zorgfonds¹⁷¹ de « manière sûre et durable », c'est-à-dire selon des critères éthiques ou socialement responsables, définis par Ethibel.¹⁷²

4.4) *Autres exemples de projets mis en place*

En 2004, le Ministre Renaat Landuyt lança un projet invitant les entreprises à introduire un plan diversité dont l'objectif est d'améliorer les possibilités d'intégration des groupes les plus vulnérables dans le marché du travail. Il a même prévu un appui financier de 10.000 € pour les entreprises prévoyant des mesures de recrutement, d'accueil, de formation et de sensibilisation. Quatre acteurs sont impliqués dans ce projet : Unizo, le VEV¹⁷³, les syndicats et le Forum des associations immigrées. Chacun d'entre eux travaille selon ses méthodes et ses canaux.¹⁷⁴

Un autre projet mis en place par Unizo et la Chambre de Commerce de Flandre Orientale est celui : « Samen kansen vergroteren » pour sensibiliser les employeurs à la situation des jeunes sur le marché de l'emploi.¹⁷⁵

4.5) *Les autorités locales*

¹⁷¹ Fonds flamand d'assurance Soins

¹⁷² PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit, p.48.

¹⁷³ Vlaams Economisch Verbond

¹⁷⁴ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit, p.48.

¹⁷⁵ <http://www.gent.be/eCache/THE/4/125.bGlzdHZpZXc9cGVyc2JlcmljaHRlbl9hcmNoaWVmJnJlYz0xMTg4OTlmeWVhcj0yMDA2Jm1vbnRoPTg.html> consulté le 08/05/07

Les autorités locales sont assez réceptives à toutes les initiatives développées autour du concept de RSE. Certaines ont développé des projets allant dans le sens de la RSE ou encore ont implanté des critères de développement durable dans leurs procédures d'achats.

La Ville de Gand par exemple, a développé en partenariat avec la Chambre de Commerce de Flandre Orientale un instrument d'auto-évaluation « on-line » des actions RSE d'une entreprise. Celles-ci peuvent également recevoir un soutien et des conseils des services de la Ville pour améliorer leurs prestations.¹⁷⁶ Dernièrement, Gand a montré son intérêt pour la RSE au travers de sa journée « Gent, stad in werking » où la RSE était le sujet central.¹⁷⁷

4.6) *Exemple d'initiative privée : recherche et enseignement en Région Flamande*

De plus en plus d'organismes de l'enseignement supérieur accordent une certaine attention à la RSE en intégrant soit des cours soit des formations complètes à l'instar de la VUB (Menselijke Ecologie), du KHM et du CIMIC de Malines (management Interculturel).

L'Université d'Anvers (UA Management School) a organisé en 2003 un enseignement dont le titre est « Reputation Management » et propose également une formation en économie sociale.

Au sein de la Vlerick School, le centre « Impulse Centre Business in Society » a été créé en 1999 avec pour objectif d'apporter un appui académique aux entreprises dans leur démarche RSE.

Le Centre pour l'économie et l'éthique de la KUL est quant à lui actif sur le terrain de l'éthique et de la RSE dans les entreprises tandis que l'Université de Gand (Ugent), s'est spécialisée dans les indicateurs et les critères de développement durable.¹⁷⁸

4.7) *Conclusion*

¹⁷⁶ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.48.

¹⁷⁷

<http://www.gent.be/eCache/THE/4/125.bGlzdHZpZXc9cGVyc2JlcmljaHRlbl9hcmNoaWVmJnJlYz0xMDA1NDUmeWVhcj0yMDA2Jm1vbnRoPTY.html> consulté le 08/05/07

¹⁷⁸ PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.49.

La Région Flamande met en place un réseau de renseignements et de soutien important autour des entreprises désireuses d'évoluer dans le sens de la RSE. On retrouve des initiatives tant régionales que locales apportant un réel soutien (même dans certains cas un soutien financier) à l'implantation de la RSE dans les entreprises situées en Flandre. On remarque également une volonté d'intégrer la RSE dans la formation des futurs dirigeants d'entreprises voire même des futurs travailleurs en général. L'introduction de la RSE dans les entreprises est un point primordial dans une vision à long terme. Si les jeunes d'aujourd'hui apprennent et connaissent de façon précise ce qu'est la RSE et comment la faire progresser et la mettre en pratique, introduire la RSE ne sera dès lors plus une épreuve mais une donnée prise en compte au quotidien. Le Région Flamande a donc joué son rôle de promotion, d'encadrement, de soutien et va même au-delà en intégrant l'enseignement supérieur dans ce défi.

5) Conclusion

La politique des pouvoirs publics peut contribuer à l'élaboration d'un cadre d'actions promouvant les pratiques socialement responsables des entreprises. Le gouvernement belge a pris ce rôle au sérieux en mettant en place des organismes comme le CIDD s'occupant de problématiques liées au développement durable. De ce fait, la RSE faisant partie intégrante du développement durable, ces cellules ont joué le rôle de promotion du concept de RSE. On le remarque au travers de l'établissement d'un cadre de référence pour mettre en place un plan d'action RSE. De plus, le gouvernement belge s'est vu octroyé une place reconnue dans cette voie en élaborant le label social belge et en l'accompagnant d'un comité. Ces initiatives ne veulent pas dire que concrètement tout a changé, mais on peut au moins mettre en évidence que le gouvernement fédéral a développé une politique d'information et de promotion pour aller jusqu'à l'établissement d'un instrument concret, le label social belge.

Du côté des Régions, les Régions Wallonne et Flamande ont toutes les deux mis au service du public un site consacré à la RSE. Elles reconnaissent toutes les deux d'une manière (comme dans le contrat wallon) ou d'une autre (le programme TRIVISI) l'importance de la problématique et investissent dans le soutien à la mise en place de pratiques socialement responsables. Mais la Région Flamande va plus loin en impliquant de façon importante l'enseignement supérieur et en multipliant les initiatives et soutien parfois plus concrets qu'en

Wallonie. De plus un écho s'est déjà fait entendre au niveau plus local comme on a pu le constater au travers de l'exemple de la Ville de Gand. Face à ces implications de promotion et de soutien à la RSE, seule une analyse de terrain pourrait affirmer qu'il existe une différence entre les deux Régions en observant si les entreprises wallonnes et flamandes se caractérisent par des différences dans l'avancement de l'incorporation du concept de RSE dans leur fonctionnement. Mais du point de vue des gouvernements seuls, l'implication de la Région Flamande s'est faite de manière plus intense et plus diversifiée.

Quoi qu'il en soit, toute initiative de RSE doit être vue comme positive car c'est un concept se voulant évolutif et allant au-delà des lois existantes. La FEB l'a encore rappelé : *« introduire la RSE est un travail sur mesure, un processus d'apprentissage qui nécessite à tout prix une certaine marge de manœuvre »*, confirmant l'importance de la voie suivie par notre pays : *« la connaissance et l'application des instruments de responsabilité sociétale sont plutôt restreintes. Les initiatives d'information et de promotion sont donc essentielles pour progresser dans le domaine de la RSE »*¹⁷⁹

¹⁷⁹ P.Lo, « Il n'y a pas que le profit qui compte », *La Libre Belgique*, mardi 8 mai 2007, p.16.

6) Développement d'initiatives privées de « corporate governance »¹⁸⁰

6.1) *Introduction*

Si la RSE est à l'agenda des débats européens et nationaux depuis fin des années '90, la gouvernance d'entreprise est débattue dans les mêmes cénacles depuis le début de ces années. Aujourd'hui un courant tente de dissocier la réflexion sur la gouvernance d'entreprise de celle de la RSE. La gouvernance d'entreprise s'attache à mettre en place des mécanismes de transparence et de contrôle des dirigeants de l'entreprise, les obligeant par exemple à rendre des comptes d'une façon plus rigoureuse que dans les systèmes classiques, aux actionnaires et aux investisseurs, les « shareholders ». Partant du principe que la RSE repose sur les demandes de toutes les parties prenantes, c'est-à-dire les

¹⁸⁰ « Ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont d'une part fixés les objectifs de l'entreprise et d'autre part définis les moyens de les atteindre et de surveiller les performances » dans : LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, 2002, Village Mondial, p.304. Mais on ne donne pas une description univoque de ce concept. Un survol de la littérature spécialisée permet de mettre en évidence différents niveaux :

- dans son acceptation la plus simple, la corporate governance met l'accent sur la composition et le fonctionnement du conseil d'administration
- dans un contexte un peu plus large, ce concept comprend les relations entre les actionnaires, les administrateurs et le management où les administrateurs externes se voient attribuer un rôle de levier.
- vision plus large du réseau mis en jeu dans le cas de corporate governance (incluant par exemple les travailleurs)
- vision comprenant tous les « stakeholders » concernés par l'entreprise et la mission du corporate governance revient à prendre en compte l'intérêt de toutes les parties prenantes (modèle intégrant beaucoup plus le concept qui nous intéresse de l'entrepreneuriat durable ou responsable)
- enfin les débats relatifs à la corporate governance concernent les raisons d'être et les objectifs principaux de l'entreprise Voir : http://www.b-g-i.be/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=72 consulté le 29/04/07 (Belgian governance institute)

« stakeholders », cette nouvelle pratique d'entreprise inclut la gouvernance d'entreprise.¹⁸¹ C'est dans cette optique qu'il est essentiel de ne pas oublier deux initiatives importantes en Belgique, soit l'établissement de deux codes de conduite : le code Lippens et le code Buysse (deux exemples pratiques permettant aux entreprises belges de faire un premier pas vers la RSE).

6.2) *Le Code Lippens : le Code belge de gouvernance d'entreprise*

Le code Lippens est un code pour stimuler les pratiques de gouvernance d'entreprise des sociétés belges cotées en bourse en vue de leur fournir des directives de gouvernance d'entreprise. Un projet de consultation a été publié en juin 2004 et la version finale fut publiée le 9 décembre 2004. Le texte se base sur le principe «se conformer ou expliquer» qui offre ainsi aux sociétés le pouvoir de déroger à ces dispositions en fonction de leur spécificité et ce, en amenant une justification adéquate. Le code se base sur trois ensembles de règles principales :

1) Les principes : vu comme les piliers sur lesquels toute entreprise doit baser sa gouvernance, ce code comporte huit principes :

- *Principe 1 : la société adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise*
- *Principe 2 : la société se dote d'un conseil d'administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social*
- *Principe 3 : Tous les administrateurs font preuve d'intégrité et d'engagement*
- *Principe 4 : La société instaure une procédure rigoureuse et transparente pour la nomination du conseil d'administration et de ses membres*
- *Principe 5 : Le conseil d'administration constitue des comités spécialisés*
- *Principe 6 : La société définit une structure claire de management exécutif*
- *Principe 7 : La société rémunère les administrateurs et les managers exécutifs de manière équitable et responsable*
- *Principe 8 : La société respecte les droits de tous les actionnaires et encourage leur participation*
- *Principe 9 : La société assure une publication adéquate de sa gouvernance d'entreprise.*¹⁸²

¹⁸¹ VERMEULEN Francois, PEETERS Anne, « Responsabilité sociale des entreprises wallonnes. Apport de la RSE à la compétitivité et à la cohésion sociale, propositions de politiques publiques en matière de RSE », op.cit., p.9.

¹⁸² COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE, « le code belge de gouvernance d'entreprise », 2005, Bruxelles, pp.11-25. Consulté sur : www.corporategovernancecommittee.be le 08/03/07.

- 2) Les dispositions : apportent une description sur la manière d'appliquer les principes
- 3) Les lignes de conduite : apportent des éléments de réponses quant à l'application des dispositions et leur interprétation.¹⁸³

Dans ce code, on retrouve une définition d'une bonne gouvernance : « *la gouvernance d'entreprise recouvre un ensemble de règles et de comportements en fonction desquels les sociétés sont gérées et contrôlées. Une bonne gouvernance d'entreprise atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre l'esprit d'entreprise et le contrôle ainsi qu'entre la performance et la conformité à ces règles* ». ¹⁸⁴ Maurice Lippens affirme d'ailleurs que : « *la gouvernance est un processus : elle doit être constamment revisitée, ajustée et modifiée* ». ¹⁸⁵ Les entreprises avaient l'obligation de mettre en œuvre les recommandations du code ou d'expliquer les raisons de pratiques de gouvernance différentes pour le 1^{er} janvier 2006. ¹⁸⁶

Ce texte avec le code Buysse correspondent à un besoin car la législation belge est peu explicite sur le rôle des administrateurs et des conseils d'administration des sociétés (se mettre d'accord sur de bonnes pratiques était donc utile). Le code Buysse, qui s'adresse aux PME, était quant à lui vraiment nécessaire car il répondait à un énorme besoin. Eric de Keuleneer, professeur à la Solvay Business School et président honoraire de l'Association belge des Administrateurs, critique toutefois ces deux codes estimant qu'ils ne couvrent pas tous les aspects déontologiques liés à la pratique des administrateurs des sociétés comme par exemple le problème des conflits d'intérêts (qu'il considère comme un problème crucial pour les entreprises cotées en Bourse). Il arrive également à dire que face à ce problème, le Code Lippens ne va donc pas plus loin que la loi. ¹⁸⁷

6.3) *Le Code Buysse : recommandations à l'attention des entreprises non cotées en bourse*

¹⁸³ N.D., « Le code Lippens un nouveau code qui stimule l'efficacité des pratiques de gouvernance d'entreprises des sociétés belges cotées en bourse », *KPMG*, (annexe à la Newsletter), juin 2005, consulté sur http://kpmgbe.lcc.ch/dbfetch/52616e646f6d4956b65789792c8fac526d98b63341c8b5a7/lippens_fr.pdf le 20/04/07.

¹⁸⁴ COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE, « le code belge de gouvernance d'entreprise », 2005, Bruxelles, p.7. consulté sur : www.corporategovernancecommittee.be le 08/03/07.

¹⁸⁵ N.D., « *Les codes de corporate governance sous la loupe* », *Business and society Belgium*, novembre 2006, n°18, p.9.

¹⁸⁶ *Ibid.*, p.8.

¹⁸⁷ N.D., « Un progrès réel mais insuffisant », *Business and society Belgium*, novembre 2006, n°18, p.11.

Le 21 mars 2005, un nouveau code sur la gouvernance voit le jour et concerne toutes les entreprises non cotées en bourse. Ce code a été créé sous l'initiative des fédérations belges pour les moyennes et petites entreprises, par une commission de gouvernance d'entreprises sous la présidence de Paul Buysse. La commission reçut de nombreux commentaires émanant de toutes les personnes importantes de la gouvernance d'entreprise et la commission intégra ces réflexions dans son texte définitif. Le texte fut officiellement présenté le 21 septembre 2005 lors d'une séance académique à l'auditorium Herman Teirlinck de la KBC.¹⁸⁸ Il présentait un caractère volontaire et ne reposait en rien sur le principe « se conformer ou expliquer ». Le but de la création du code Buysse était d'offrir aux entreprises un outil concret et pratique, sachant que ce code devait être appliqué de manière flexible compte tenu de la nature, de l'ampleur et de la phase de croissance dans laquelle l'entreprise se situe.¹⁸⁹

Ce code met l'accent sur :

« *La structure de l'actionariat des sociétés non cotées en bourse*

- *Le stade de développement de l'entreprise*
- *Le lien particulier entre les propriétaires, le conseil d'administration et la direction*
- *Le souci de l'éthique et de la société*
- *Le besoin en flexibilité*
- *Un formalisme minimal*
- *La responsabilisation de l'entrepreneur individuel* ». ¹⁹⁰

Le premier chapitre du *Code Buysse* propose un ensemble de recommandations qui mènent à l'essentiel de la bonne gouvernance d'entreprise pour des sociétés non cotées en bourse:

- Une mission et une vision explicitées
- Un recours judicieux aux conseillers externes
- Un conseil d'administration actif
- Un (senior) management performant
- Des actionnaires impliqués
- Une collaboration et une interaction sans faille entre le conseil d'administration, les actionnaires et la direction.

¹⁸⁸ <http://www.codebuysse.be/fr/about.aspx> consulté le 29/04/2007

¹⁸⁹ <http://www.codebuysse.be/fr/why.aspx> consulté le 29/04/07

¹⁹⁰ N.D., « Le code Buysse : un nouveau code pour stimuler les pratiques de gouvernance d'entreprise des sociétés belges non cotées », op.cit., p.1.

De ce point de vue, le nouveau code spécifie plus en détails le rôle et la mission du conseil d'administration.

Le nouveau code exprime également le besoin d'avoir un conseil d'administration équilibré, comprenant également des administrateurs non exécutifs. Cependant, contrairement au *Code Lippens*, le critère principal - particulièrement pour les petites et moyennes entreprises - pour nommer des administrateurs non exécutifs est leur compétence et non leur indépendance en tant que telle. Le *Code Buysse* souligne la nécessité de disposer d'un "conseil d'administration actif", dirigé par un Président et assisté par un Comité d'Audit, un Comité de Nomination, un Comité de Rémunération et un Comité Stratégique (selon la taille de la société).

De plus, en fonction de la taille de la société, la composition et le rôle du conseil d'administration, de la direction et des actionnaires peuvent être publiés dans une "déclaration de corporate governance", intégrée dans le rapport annuel de la société. Le Code recommande de mentionner dans le rapport annuel les événements les plus importants en matière de corporate governance.

Le dernier chapitre du *Code Buysse* comprend une série de recommandations de base pour une bonne gestion d'entreprise concernant les relations avec les banques et d'autres investisseurs, les fournisseurs, les clients, les employés, les conseillers externes et le gouvernement.¹⁹¹

6.4) Conclusion

Ces deux codes nous montrent donc une volonté de mettre en place une réelle transparence dans le fonctionnement des entreprises. Principe essentiel de la RSE, ces deux codes vont donc apporter des informations et des modes de gouvernance correspondant à la démarche de RSE. Mais ils ont été établis en ne mettant en évidence que les principes à suivre pour une bonne gestion au point de vue social et économique mais non environnemental. Ce troisième point ne fait donc pas partie intégrante de ces deux codes.

¹⁹¹ N.D., « Le code Buysse : un nouveau code pour stimuler les pratiques de gouvernance d'entreprise des sociétés belges non cotées », op.cit., p.2.

Chapitre 3 : Outils de la RSE - un exemple au travers de l'évolution du Global Reporting Initiative

1) Introduction

Les labels et codes de conduite sont les outils de la RSE les plus visibles du grand public. Les labels se définissent par rapport à un audit externe auquel on retrouve parfois associées des ONG. Les codes de conduite sont définis quant à eux par l'entreprise elle-même. Ils sont de véritables outils d'affichage des valeurs qu'entend respecter l'entreprise.

La communication et le concept de RSE sont étroitement liés. En effet lorsque l'on parle d'éthique, au sein d'une entreprise, c'est dans un premier temps dans le but précis de dégager une image positive de son entreprise et donc de la diffuser largement. Les labels et codes de conduite répondent au souci de communiquer les engagements de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur sur base donc d'outils élaborés en interne (les codes de conduite) ou proposés par des acteurs extérieurs (les labels). Ces codes et ces labels se sont complexifiés, ils ont intégré des dimensions plus complètes. Un des instruments destiné à aider les entreprises à réaliser un rapport durable en fin d'année est le Global Reporting Initiative (GRI). Comme son nom l'indique, le GRI est un processus de « reporting » et complète d'autres outils et méthodes utilisés par les organisations pour le management de leur performance, à savoir : les codes, les chartes, les normes ou encore les systèmes de management.¹⁹² On va s'attarder sur cet instrument-ci car il est général et est repris comme référence par de nombreuses entreprises et la Commission Européenne. La banque de données du GRI contient 893 entreprises qui ont établi un rapport de durabilité selon ses directives

¹⁹²PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », op.cit., p.53.

(sans oublier que les entreprises peuvent s'inspirer de ses lignes directrices sans pour autant le signaler)¹⁹³. Le nombre d'entreprises qui s'en inspirent pourrait donc être bien plus élevé. De plus l'organisation a mis en place un système de contrôle qui, s'il s'avère positif, reçoit alors la mention « en conformité avec ». C'est-à-dire que les organisations qui peuvent intégralement répondre aux normes strictes de « reporting » peuvent demander un contrôle : s'il est positif, elles obtiennent le statut « en conformité avec », ce qui n'est en aucun cas une certification ou un label (40 organisations ont ce statut)¹⁹⁴ mais peut être vu comme un apport supplémentaire de crédibilité.

2) Historique

2.1) *L'apparition des rapports durables*

Le récent développement du « reporting » socialement responsable est lié à la demande d'une plus grande crédibilité et transparence du fonctionnement des entreprises. Les parties prenantes concernées par une entreprise aimeraient avoir des informations autant sur l'impact social et environnemental de cette entreprise que sur la performance économique.

Les rapports durables ont fait l'objet d'une évolution rapide : les rapports d'entreprises sur leur performance environnementale, de santé et de sécurité existent depuis les années '70 en tant que document complémentaire au rapport annuel traditionnel. Mais plus récemment, avec la reconnaissance grandissante de l'importance de la « triple bottom line » du développement durable, les considérations éthiques et sociales ont été ajoutées aux problématiques de l'environnement.

Considérant le rapport durable comme dernière étape, on peut considérer différentes phases dans le reporting :

1) *la comptabilité ou le procédé de mesure* qui concerne la collecte et l'évaluation des données afin de mesurer les performances de l'entreprise d'un point de vue environnemental et social grâce à des indicateurs ;

¹⁹³ N.D., « troisième génération de directives. Les normes GRI : un travail en cours d'exécution », dans « transparence : partager pour avancer », *Business and society Belgium*, novembre 2006, n°18, p.13.

¹⁹⁴ N.D., « troisième génération de directives. Les normes GRI : un travail en cours d'exécution », op.cit., p.3.

2) *le processus d'audit* qui lui est le fait de vérifier et d'évaluer si les informations données dans le rapport ne sont pas que des déclarations écrites sans réelle concrétisation pratique. Cette dernière étape est liée à la mise en œuvre d'indicateurs clés de performance.¹⁹⁵

Contrairement aux rapports financiers, les rapports durables comportent un grand nombre d'informations qualitatives auxquelles il est difficile d'associer des valeurs quantitatives. Quand le premier rapport durable fut publié, il comportait un nombre important de paramètres définis autant pour leur contenu que pour leur forme. Mais les valeurs quantitatives étant souvent vues comme les références de la crédibilité et de la comparabilité des informations données, on constate que des méthodes d'évaluation plus sophistiquées voient le jour et continuent même à se développer.¹⁹⁶ Dans ce contexte, un grand nombre d'organisations ont développé des standards et lignes directrices, dont le GRI¹⁹⁷. Mais il existe des informations qui ne peuvent être converties en une seule donnée, ce qui ne diminue pas pour autant l'importance de l'information mais explique le besoin de développer leur analyse différemment. Certaines informations pouvaient s'insérer aisément dans le canevas des rapports financiers mais d'autres ne peuvent être traduites en valeurs précises.¹⁹⁸ Le premier rapport sur l'environnement séparé du rapport financier fut publié en 1989 et depuis leur nombre ne cesse d'augmenter.¹⁹⁹

Les rapports durables sont donc à la fois des instruments de communication qui s'adressent autant aux « stakeholders » internes qu'externes de l'entreprise mais sont également un instrument de management aidant l'entreprise à avoir une démarche plus systématique de développement durable. Le rapport permet aussi de suivre les progrès faits en ce sens par l'entreprise et l'aider à définir ses buts et sa stratégie d'amélioration. Bien évidemment, les rapports aident dès lors à identifier les liens entre les trois dimensions du développement durable au sein de l'entreprise.²⁰⁰ Les entreprises pionnières dans la création de rapports durables ont compris avant les autres que l'utilité des rapports financiers

¹⁹⁵ COMMISSION EUROPENNE, (DG de l'emploi et affaires sociales), « ABC of the main instruments op Corporate Social Responsibility », *Bureau des publications officielles des Communautés européennes*, 2004, p.28.

¹⁹⁶ COMMISSION EUROPENNE, (DG de l'emploi et affaires sociales), « ABC of the main instruments op Corporate Social Responsibility », op.cit., p.28.

¹⁹⁷ Qualifié par la Commission de : « Multistakeholder initiatives ».

¹⁹⁸ SLATER, Alyson, GILBERT, Sean, « The evolution of business reporting : make room for sustainability disclosure », *environmental Quality Management*, automne 20004, pp.46-47.

¹⁹⁹ KOLK, Ans, « a decade of sustainability reporting :developments and significance », *Int. J. Environment and Sustainable Development*, Vol.3, N° 1, 2004, p.51.

²⁰⁰ COMMISSION EUROPENNE, (DG de l'emploi et affaires sociales), « ABC of the main instruments op Corporate Social Responsibility », op.cit, pp.28-29.

traditionnels ne répond plus aux attentes et besoins des « stakeholders ».²⁰¹ Ils offrent des informations par exemple aux investisseurs sur les performances environnementales et sociales de l'entreprise. A ce niveau-là, les rapports durables sont particulièrement significatifs. C'est pour toutes ces raisons que l'on peut considérer le fait de réaliser un rapport durable dans une entreprise comme une étape très importante dans la volonté de se diriger vers la démarche de RSE. Ce document relève tous les points essentiels sur les sujets comme l'environnement, le social et l'économie et permet, en le mettant à jour régulièrement, de voir si l'entreprise concernée avance dans sa démarche de responsabilité sociale.

2.2) L'historique du GRI



Le GRI est une institution internationale indépendante et multipartite dont la mission est de développer, promouvoir et répandre les pratiques de « reporting » dans le cadre de la RSE. Le GRI a débuté en 1997 grâce au CERES et au PNUE.²⁰² Depuis 2002, cette organisation est indépendante. Le GRI a son siège central à Amsterdam et reste un centre de collaboration officiel du programme environnemental des Nations unies.²⁰³ Cette institution travaille aussi en collaboration avec le Global Compact des Nations unies. En Octobre 2006, le GRI a présenté les directives G3. Cette troisième génération de directives pour le « reporting » de durabilité est le résultat de 4 années de travail et de procédures de feed-back d'utilisateurs et d'autres parties prenantes.²⁰⁴

Cette institution a comme but premier d'élever les méthodes de « reporting » durable au même niveau que celles du « reporting » financier, que ce dernier devienne une routine autant que le rapport financier.²⁰⁵ Le GRI répond au souci de standardisation pour faciliter les comparaisons.

Les lignes directrices d'un « reporting » durable ont vu le jour dans les années '90. Mais ce n'est qu'en 2000 qu'une première version des directives du GRI fut publiée²⁰⁶. Deux ans plus

²⁰¹ WHITE, Allen, « New Wine, New bottles : The rise of non-financial reporting », *Business for Social Responsibility*, 20 juin 2005, p.2.

²⁰² CERES = Coalition for Environmentally Responsible Economies PNUE = Programme des Nations unies pour l'Environnement.

²⁰³ COMMISSION EUROPENNE, (DG de l'emploi et affaires sociales), « ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility », op.cit., pp.35-36.

²⁰⁴ N.D., « troisième génération de directives. Les normes GRI : un travail en cours d'exécution », op.cit., p.12.

²⁰⁵ N.D., « Everything you need to know about the G3 guidelines-past, present and future », p.2. Voir www.globalreporting.org

²⁰⁶ *Ibidem*

tard, les directives ont fait l'objet d'une première révision. Cette seconde version, techniquement meilleure, fut publiée en 2002 lors du Sommet Mondial du développement durable. Connues comme « the 2002 Guidelines » (ou le G2), elles devinrent le standard global pour les « reporting » de durabilité et furent utilisées par des centaines d'organisations. Maintenant, quatre ans après, en octobre 2006, la troisième génération de directives fut officiellement présentée. Ces nouvelles lignes directrices furent publiées lors d'une conférence mondiale, et elles représentent le résultat de plusieurs années d'études, de recherches d'un consensus, et d'une collaboration avec de nombreux « stakeholders » du monde entier. Les lignes directrices sont plus faciles à utiliser et ont un degré plus élevé de sophistication technique. La publication du G3 marque également un pas important dans l'évolution de l'introduction de « reporting » de durabilité sophistiqué.²⁰⁷

3) Evolution du G2 vers le G3 : quels changements significatifs ?

3.1) *Introduction*

Pour dialoguer et développer des partenariats, les organisations se doivent d'être transparentes et accepter de rendre des comptes à leurs partenaires. Ces derniers attendent surtout que l'entreprise fasse preuve d'honnêteté en communiquant ses succès et aussi ses échecs, ses actes et ses objectifs. Cette démarche suppose de parvenir à établir un bilan complet, argumenté, quantifié ainsi que de définir les impacts environnementaux et sociaux, directs ou non de l'entreprise. A l'instar du « reporting » financier classique, le principe consiste à rendre compte de la performance de l'entreprise à travers différents indicateurs reflétant les principaux enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il appartient à chacun de définir la liste des indicateurs pertinents par rapport à son activité, ses objectifs, sa stratégie et sa performance. En effet, la conception qu'ont les entreprises de tels rapports est aussi diversifiée que leur approche de la responsabilité sociale.²⁰⁸ Diverses organisations élaborent des normes relatives à la comptabilité sociale, la présentation de rapports sociaux et l'audit social. Les approches suivies varient et seules quelques normes couvrent la totalité des

²⁰⁷ N.D., « Everything you need to know about the G3 guidelines-past, present and future », op.cit., p.2.

²⁰⁸ COMMISSION EUROPEENNE, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », op.cit., p.19.

enjeux liés à la responsabilité sociétale des entreprises. L'initiative du GRI est axée sur la volonté d'internationalisation des normes sociales et c'est pour cette raison que sa démarche est très intéressante. La tendance va vers une volonté d'harmonisation : le GRI a pour objectif de créer un standard international à travers la publication de Lignes Directrices dressant la liste des informations devant figurer dans les rapports.²⁰⁹ Dans le domaine de l'environnement le GRI, est considéré par la Commission comme « *un modèle* »²¹⁰. Ses Lignes Directrices concernant l'élaboration de rapports sur le développement durable permettent une comparaison entre entreprises. Elles incluent également des principes directeurs ambitieux sur la production de rapports sociaux. La communication de la Commission sur une stratégie de développement durable affirme : « *Toutes les sociétés cotées en bourse comptant au moins 500 personnes sont invitées à décrire leur « triple approche » dans les rapports annuels destinés aux actionnaires, qui permet de mesurer leurs résultats par rapport à certains critères économiques, environnementaux et sociaux* »²¹¹.

De nombreuses multinationales rédigent désormais des rapports sur leur responsabilité sociale. Pour que ces rapports soient utiles, un consensus doit se dessiner au niveau mondial sur le type d'informations à publier, leur structure et la fiabilité des procédures d'évaluation et d'audit. La recommandation de la Commission concernant la « *prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés : inscription comptable, évaluation et publication d'informations* », adopté le 30 mai 2001, devrait apporter une contribution significative à l'élaboration d'informations pertinentes et comparables ayant trait aux problèmes environnementaux dans l'Union Européenne.²¹²

Le GRI développe et diffuse des directives applicables au niveau mondial en matière de « reporting » sur le plan de la durabilité. Ses directives visent une utilisation volontaire par des organisations voulant établir ces rapports. L'objectif clair du GRI est : « *d'amener le reporting de la durabilité à un niveau comparable au reporting financier et de promouvoir la comparabilité, la crédibilité, la précision et la contrôlabilité des informations dans les rapports de durabilité* »²¹³.

²⁰⁹ LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit., p.283.

²¹⁰ COMMISSION EUROPEENNE, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », op.cit., p.20.

²¹¹ *Ibidem*

²¹² *Ibid.*, p.19.

²¹³ N.D., « troisième génération de directives. Les normes GRI : un travail en cours d'exécution », op.cit., p.12.

Le GRI rassemble en son sein des hommes venant de divers milieux : il y a des représentants de la vie économique, de la comptabilité et des investisseurs, des organisations en matière d'environnement et des droits de l'homme et des instituts de recherches venant de différentes régions. Dans les directives du GRI, le « reporting » de durabilité est divisé en prestations économiques, sociales et environnementales. L'organisation a choisi cette structure car il s'agit d'une définition de la durabilité acceptée de façon générale. L'administrateur délégué du GRI, Ernst Ligteringen, déclare : « *la grande différence entre les directives du GRI et d'autres normes de reporting comme la SA 8000 est qu'elles se limitent à une seule dimension du développement durable, alors que nos directives rassemblent toutes les dimensions dans un rapport* »²¹⁴. Mais comme tout autre standard, le GRI est également critiqué (ce qui lui permet dans un sens de mieux avancer). Une critique est que le GRI est culturellement orienté²¹⁵. Mais il constitue malgré tout un référentiel ambitieux et intéressant. Le GRI fournit des valeurs de référence par rapport auxquelles mesurer et comparer les performances sociales et environnementales d'une entreprise sont utiles pour garantir la transparence (composante essentielle du débat sur la RSE car elle aide cette dernière à améliorer pratiques et comportements).²¹⁶

Les acteurs du GRI ont voulu faire progresser les lignes directrices du G2 et, pour ce faire, ont réalisé la procédure de feed-back. Le but de cette procédure est en fait de renouveler et d'améliorer les directives sur base de la pratique. Le système GRI est donc un travail en réalité en cours d'exécution qui repose sur un processus de « learning by doing ». L'engagement de « multi-stakeholders » est pour le GRI le meilleur moyen de produire ces lignes directrices. Il faut qu'ils soient engagés clairement dans la procédure car c'est pour répondre à leurs besoins que les lignes directrices évoluent en quelque sorte. Le but est donc de trouver un consensus au travers du travail de différents groupes de « stakeholders » révisant ou développant un nouveau contenu au GRI. Chaque groupe de travail réunit donc des groupes de personnes venant du monde entier et ayant chacun une expérience professionnelle différente (venant du monde des affaires, de la société civile, des investisseurs, ...). Le but de chaque groupe de travail est de trouver un consensus pour organiser le « reporting » et voir comment les indicateurs doivent être créés,... Ils peuvent ainsi faire valoir leurs attentes par rapport à un rapport de durabilité. Suite aux réunions des

²¹⁴ N.D., « troisième génération de directives. Les normes GRI : un travail en cours d'exécution », op.cit.,p.12.

²¹⁵ GONZAGUE, Arnaud, TOUBOUL, Sylvie, *Vous avez dit entreprises responsables ?*, op.cit., p.93.

²¹⁶ COMMISSION EUROPEENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales (unité D.1), « *La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable* », op.cit., p.17.

différents groupes, des documents préliminaires sont rédigés et rendus publics pour permettre d'avoir éventuellement encore un retour des utilisateurs de ces lignes directrices. Chaque corps de gouvernance du GRI a également émis des suggestions et des commentaires sur ces premiers papiers.²¹⁷ C'est donc grâce aux utilisateurs et à leurs critiques que le GRI a pu évoluer. Ce qui est ressorti de cette démarche est une réflexion directe de l'expérience, l'apprentissage et les opinions de ceux voulant s'engager ou étant engagés dans le développement et la mise en œuvre de rapports de durabilité. Car le « reporting » de durabilité est assez récent et nécessite donc l'apport de chacun pour le faire évoluer de façon cohérente. Les principales demandes émergeant de cette procédure de feed-back sont : augmenter la comparabilité, augmenter les valeurs quantitatives, développer un protocole pour aider à répondre à ces indicateurs, faciliter l'utilisation, diminuer les coûts de transition du G2 au G3, harmoniser avec les autres existants,...²¹⁸

La démarche de réalisation d'un rapport de développement durable est encore novatrice et certains acteurs tels la New Economics Foundation²¹⁹ dénoncent l'amateurisme des exercices de « reporting » sociétal. Les rapports se voient reprocher d'être souvent incomplets ou de prêcher par excès de triomphalisme. L'ONG Corpwatch taxe même ces pratiques de « greenwashing²²⁰ », suggérant que ces rapports sont avant tout des initiatives de communication menées pour laver l'image de l'entreprise concernée sans que se produisent de réels changements dans leur pratique. Inversement, certains se prêtant au jeu regrettent que ce soient les entreprises qui s'exposent à la transparence qui soient le plus soumises aux critiques.²²¹ On retrouve donc des arguments pour le « reporting » durable (réputation, crédibilité, innovation, perspectives à long terme, anticiper et diminuer les risques,...) et des arguments contre. Ans Kolk argumente en faveur du développement des rapports durables en disant : «[...] Apparently, for an increasing and substantial number of companies, the arguments in favour of reporting prevail over those against [...]»²²². Mark Moody Stuart

²¹⁷ N.D., « Everything you need to know about the G3 guidelines-past, present and future », op.cit.,pp.2-3.

²¹⁸ *Ibid*,p.8

²¹⁹ www.neweconomics.org

²²⁰ Ou « verdissement d'image ». Terme utilisé par les groupes de pression environnementaux pour désigner un certain type de communication des entreprises sur leurs stratégies de développement durable, dans lequel les messages sont émis avec force sans être forcément accompagnés d'actions à la hauteur de cette communication. Cette notion en inspire d'autres : ainsi le terme de « Bluewashing » est désormais utilisé pour désigner le rapprochement des entreprises et de l'ONU dans le cadre du programme d'engagement volontaire des Nations-Unies, le Global Compact (vu plus haut). Voir LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, 2002, Village Mondial, p.304.

²²¹ LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, op.cit., pp.283-284.

²²² KOLK, Ans, « a decade of sustainability reporting :developments and significance », op.cit.,p.53.

affirme quant à lui: “the G3 Guidelines are the global framework for sustainability reporting, and businesses and other organization now have no excuse to not report”.²²³

Toute société désireuse d’élaborer un rapport de développement durable trouvera dans le GRI une méthodologie qui est testée et validée par un grand nombre d’entreprises, pour démarrer son processus de « reporting » ainsi qu’un tutorial pour aller plus loin. Le GRI explicite clairement comment « *communiquer, sur base de quels principes, et comment* ». Et de plus cet instrument va continuer à être amélioré au fur et à mesure des expériences.²²⁴ C’est ce qui fait sa force et sa crédibilité.

3.2) Evolution et changements du G2 au G3

a) Contexte et procédure de révision

Les rapports de durabilité continuent à évoluer rapidement. Le contexte durant lequel les lignes directrices du G2 ont été développées n’est plus le même que le contexte actuel du développement du G3. De plus « *le concept de développement durable n’est pas une donnée statique, sa définition change avec le temps, à l’instar de la société qui évolue* »²²⁵. Dans cette optique, les directives du G3 ne sont donc pas un point final mais une étape supplémentaire.

On peut comparer ces deux paysages afin d’illustrer clairement l’évolution qui s’est produite entre la période du G2 et celle du G3 au niveau du contexte. Ce tableau permettra de mieux visualiser l’évolution et les changements principaux :

	Lignes Directrices G2, publiées en	Lignes Directrices G3, publiées en
--	---	---

²²³ N.D., « Global Reporting Initiative G3 Sustainability Reporting Guidelines Launched », *Planet 2025 NewsNetwork*

²²⁴ N.D., « La troisième version du standard de reporting GRI3 dans les starting-blocks », *Alter Business News*, n°124, actualité du 14 au 29/11/06.

²²⁵ N.D., « troisième génération de directives. Les normes GRI : un travail en cours d’exécution », dans « transparence : partager pour avancer », op.cit., pp.12-13.

	2002 (phase de développement : 2001-2002)	octobre 2006 (phase de développement : 2004-2005)
<u>Expérience Pratique</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de 100 organisations utilisent les Lignes Directrices pour rédiger leur rapport • Deux années d'expériences collectives • 30 compagnies ont participé à la procédure de retour pour les lignes directrices de 2000. • Etudes limitées, données sur deux ans seulement, donc parfois incomplètes 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 850 organisations utilisent les Lignes Directrices • Six années d'expériences collectives • 450 participations individuelles à la procédure de retour venant de tous milieux • Etudes riches sur la situation du reporting.
<u>Réseau du GRI et développement organisationnel</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau de communication du GRI composé d'environ 2000 organisations • Le concept de GRI, son réseau et ses lignes directrices sont dans une phase d'introduction • Comité d'organisation constitué de 20 personnes aidé par le CERES et UNEP • GRI est alors un sous-projet du CERES 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau composé de plus de 20.000 organisations • Reconnaissance plus importante du GRI, s'imposant dans le domaine de « reporting » durable • Structure de l'organisation mieux développée • Organisation indépendante
<u>Maturité de la structure du GRI</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Les lignes directrices sont les seuls éléments composant la structure du « reporting » du GRI • Il existe seulement des prototypes de suppléments par secteur et des indicateurs en phase de développement 	<ul style="list-style-type: none"> • La structure du rapport contient : « Guidelines, Supplements Sector, and Protocols ». • La troisième génération des lignes directrices est publiée • Les protocoles pour les indicateurs sont disponibles pour chaque indicateur.

		<ul style="list-style-type: none"> • Six suppléments par secteur sont disponibles et trois sont en développement • « Boundary Technical Protocol » est complet • Une bibliothèque de ressource et de documents de support est disponible (incluant des guides pour le reporting venant du Global Compact et des Lignes directrices OCDE). • « High 5 ! » est une ressource pour les entreprises de petites tailles et de tailles moyennes
<p><u>Maturité des autres outils de responsabilité sociale</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un nombre important de ressources émergent mais encore immatures et ne sachant pas comment tout lier ou utiliser ces outils ensemble posent encore problème • Les accords tripartites ILO, les lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales sont établis mais pas encore ancrés dans le quotidien des activités de management • ISO 14000 est établi • Le Global Compact existe mais n'a que 500 participants • le mouvement ISR (investissement socialement responsable) s'intéresse au reporting et durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Efforts plus importants pour harmoniser les outils de RSE et faire converger leur fonctionnalité pour former des codes, principes, standards de management,... • ISO 26000 est dans sa phase exploratoire • Le Global Compact dépasse les 2000 participants et mentionne clairement le GRI comme guide. • ISR et d'autres analystes voient maintenant les rapports de durabilité comme importants dans les décisions

	<ul style="list-style-type: none"> • Le fait de vérifier les rapports est en discussion au sein des experts du GRI mais n'est pas établi comme un concept central 	<p>d'investissement</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vérification des rapports fait partie intégrante de l'agenda.
<u>Les attentes</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Le GRI veut fournir un ensemble de Lignes Directrices pour le « reporting » durable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenant le GRI espère apporter une structure à multi-facettes, des lignes directrices, mais aussi des guides pour des secteurs spécifiques, des protocoles pour les indicateurs mais également des guides plus spécifiques à chaque pays,... • GRI veut fournir des produits et services pour aider à son utilisation.

Tableau n°1²²⁶

On constate donc une réelle évolution entre le G2 et le G3. Un approfondissement de la procédure a pu se faire et permet aux entreprises de posséder un instrument plus complet et mieux adapté à leur demande. De plus, le G3 a mis en place des pistes de réflexions sur l'établissement d'un instrument mieux adapté pour les PME. Au travers de l'évolution et la mise en évidence des différents changements, on pourra mieux comprendre comment fonctionne le Global Reporting Initiative.

b) Principaux changements

b.1) Introduction

²²⁶ N.D., « Everything you need to know about the G3 guidelines-past, present and future », op.cit., pp.3-5

Les nouvelles directives du G3 ne contiennent pas de changements réellement majeurs, mais il y a néanmoins quelques nouveautés que nous allons parcourir. Ernst Ligteringen affirme : « *la qualité technique des formulations s'est fortement améliorée. Les différents indicateurs se sont également enrichis et renforcés. Le nombre de protocoles techniques²²⁷ destiné à soutenir les indicateurs cités dans les directives de la GRI s'est fortement accru [...] La structure du rapport est aussi devenue plus synoptique et conviviale. Les lecteurs s'y retrouvent plus facilement. Une nouveauté par exemple : tous les rapports de durabilité contiennent un bref résumé dans lequel l'auteur décrit sa stratégie et sa vision du développement durable²²⁸. Ce qui est aussi nouveau, c'est que pour chaque catégorie, l'organisation fournit un commentaire général sur ce qui a été réalisé au niveau économique, social et environnemental et quel en est le résultat. Pour encore accroître la convivialité du rapport, trois niveaux ont été créés (A,B ou C) auxquels peuvent s'appliquer les directives. Une organisation établit un rapport complet sur toutes les directives, une autre n'en est encore qu'à la phase initiale et adapte par exemple les directives progressivement. En distinguant différents niveaux de rapport, le lecteur du rapport sait immédiatement de quoi il retourne »²²⁹.*

L'application des directives se fait sur une base volontaire car ce type de rapport est réellement utile lorsqu'une entreprise s'attelle délibérément au développement durable. Ces directives ne s'appliquent pas qu'aux entreprises mais peuvent aussi être utilisées par toutes

²²⁷ Un protocole technique est un fil rouge dans le reporting à propos de diverses directives. Il décrit un certain indicateur et contient des définitions détaillées, des procédures, des formules et des références afin de garantir la cohérence entre les rapports. Ils aident donc à une comparabilité entre rapports durables. Dans N.D., « troisième génération de directives. Les normes GRI : un travail en cours d'exécution », dans « transparence : partager pour avancer », op.cit., p.13.

²²⁸ Umicore dans son rapport durable de 2005 indique clairement à la première page de son rapport : « [...] notre volonté de réussir sur le plan financier doit également tenir compte de l'impact économique, environnemental et social plus large de nos activités. Dans notre poursuite du développement durable, nous souscrivons aux principes suivants :

- Nous intégrons les principes du développement durable dans le cadre du processus décisionnel de l'entreprise
- Nous mettons en œuvre des stratégies de gestion des risques fondées sur des données valables et la rigueur scientifique
- Nous cherchons sans cesse à améliorer nos résultats dans le domaine environnemental
- Nous participons activement à la gestion et la remédiation des risques inhérents aux activités du passé
- Nous facilitons et encourageons la conception, l'utilisation, la réutilisation, le recyclage et le traitement de nos produits de façon responsable
- Nous dialoguons avec nos partenaires et mettons en œuvre une communication efficace et transparente étayée par des rapports vérifiés en toute indépendance
- Nous souhaitons être l'employeur privilégié tant des collaborateurs actuels que potentiels
- Nous soutenons les droits fondamentaux de l'homme et les respectons dans le cadre des activités du Groupe à travers le monde.[...] voir « Rapport 2005 aux actionnaires et à la société », Umicore, Bruxelles, p.2.

²²⁹ N.D., « troisième génération de directives. Les normes GRI : un travail en cours d'exécution », dans « transparence : partager pour avancer », op.cit., p.13.

les organisations quelles que soient leur taille, leur nature et leur localisation. Mais remarquant les difficultés de petites et moyennes entreprises ou encore d'entreprises de secteurs particuliers, le GRI développe un encadrement plus spécifique aux PME et essaie, au travers de travaux et de publications, de réaliser des apports théoriques plus spécifiques pour certains secteurs.²³⁰

b.2) Format

En 2002, les Lignes Directrices étaient le document important. De ce fait, elles contenaient une combinaison de conseils pour faire un rapport, les nouvelles tendances pour la réalisation de ce type de rapport, des réflexions sur la structure des Lignes Directrices et l'historique de ces Lignes Directrices et du réseau du GRI. Par contre, les Lignes Directrices du G3 prennent vraiment en considération les attentes de ceux qui réalisent des rapports durables. Les instruments permettant d'accompagner les personnes existaient déjà mais ont été séparés du noyau même des Lignes Directrices afin de rendre plus claires et plus concises les Lignes Directrices elles-mêmes. Pour la première fois, le matériel éducationnel a été également développé pour aider à appliquer le G3 : de plus, ces Lignes Directrices et tous les autres éléments de structure du « reporting » seront accessibles sous format digital²³¹. On observe donc une volonté réelle de rendre cet outil accessible à tous.

b.3) Structure

La structure globale du document du G3 a été entièrement revue afin de mieux cerner le processus typique de création d'un rapport durable selon leurs Lignes Directrices (ce qui rend le G3 plus lisible et plus pratique). Il y a trois parties aux Lignes Directrices :

- 7) Principes et Conseils
- 8) « Disclosure » Standards

²³⁰ On retrouve sur le site du GRI un document sur «le contexte pour la production des rapports sur le développement durable dans les secteurs des mines et des métaux». Elle y indique de nouveaux indicateurs et énumère les aspects devant faire l'objet de descriptions narratives. Voir www.globalreporting.org

²³¹ N.D., « Everything you need to know about the G3 guidelines-past, present and future », op.cit, p.16

9) Conseils sur comment appliquer les Lignes Directrices²³²

C'est donc face à une structure plus logique que l'utilisateur se retrouve, combiné également avec de nouveaux conseils sur les processus à suivre comme, par exemple, établir une limite au rapport et identifier les questions à traiter.

b.4) Les Principes du « reporting »²³³

Dans le G3, les principes ont été revus et mis à jour. Chaque principe est accompagné de sa définition et d'une explication sur son utilité lorsqu'il est mis en application. On retrouve également différents tests d'auto-évaluation pour aider l'utilisateur à appliquer correctement le principe. Le test fournit une liste de contrôle ou encore des conseils pratiques sur ce que l'on doit attendre de l'application de tel principe.

Les principes ont été regroupés en deux catégories, l'une regroupant les principes aidant à définir le contenu du rapport (par exemple : incorporation des « stakeholders », contexte de soutenabilité,...) et l'autre qui aide à assurer une certaine qualité aux informations fournies (par exemple : la fiabilité, la clarté, l'exactitude, la comparabilité,...). La première catégorie est présentée en un bloc accompagné de quelques explications supplémentaires sur le choix de questions et la sélection d'indicateurs. La deuxième catégorie souligne une approche plus flexible et pratique pour confirmer la rigueur, la qualité et la crédibilité des informations relevées dans le rapport. Ce qui accompagne également ces principes afin de bien cerner comment les aborder est la mise en place d'une nouvelle section expliquant jusqu'où le rapport doit être réalisé (la frontière de ce rapport). Cette partie permet à l'organisation de mieux cerner les performances des entités qu'elle doit représenter dans son rapport (en fonction du niveau d'influence, de pertinence).²³⁴ C'est un élément important car beaucoup d'entreprises se trouvaient en difficulté quant à la mise en place d'un rapport durable clair et concis ne sachant pas jusqu'où aller dans un premier temps. Le G3 apporte un réel encadrement.

b.5) « Disclosure standards »

10) La première partie (disclosure items) a pour but de fournir les renseignements que l'on peut qualifier de généraux sur l'organisation c'est-à-dire la taille de l'entreprise, le

²³² Schéma explicatif clair sur la structure du G3 voir annexe p.107.

²³³ Un exemple d'utilisation des indicateurs du GRI par Umicore est présent en l'annexe p.108..

²³⁴ N.D., « Everything you need to know about the G3 guidelines-past, present and future », op.cit, pp.17-18

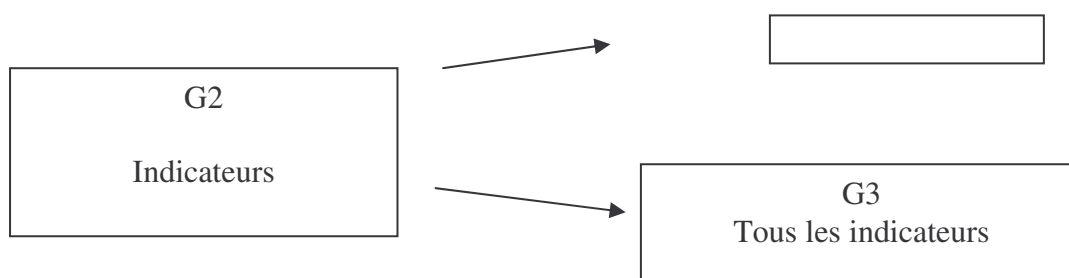
secteur, l'approche de durabilité, l'engagement des « stakeholders »,... (Cela s'appelait dans le G2 « Reporting Elements »). On peut connaître alors le profil de l'organisation (de façon plus détaillée que lors du G2) ainsi que le contexte dans lequel le rapport fut préparé. On sait également les principaux risques de durabilité et la réponse de l'organisation face à cette responsabilité ; les structures de gouvernance, l'engagement des « stakeholders » et les différents engagements que l'organisation aurait pris par rapport à des standards internationaux en rapport avec la durabilité.²³⁵ Cette partie permet au lecteur de situer directement l'entreprise et son activité.

11) L'un des challenges importants de ce G3 fut également d'arriver à développer de nouveaux indicateurs plus performants (avec des données plus comparables et plus consistantes). Les indicateurs du G2 étaient un ensemble de requêtes pour décrire les procédures de management et les mesures de performances. C'est ici que l'évolution se situe pour le G3 : en effet, les indicateurs de performances sont séparés des informations de management. Un nouveau type de mécanisme de « révélation » fut créé afin de réaliser la balance désirée entre l'uniformité et le fait de conserver des indicateurs orientés vers la performance : « the Disclosure on Management Approach (DMA) ». Les indicateurs sont là pour montrer l'évolution de l'entreprise dans le temps permettant dès lors de comparer les résultats d'année en année.²³⁶

<p>G3 DMA- discussion sur les politiques, les procédures de management, les buts,...</p>
--

²³⁵ N.D., « Everything you need to know about the G3 guidelines-past, present and future », op.cit, pp.18-19

²³⁶ Umicore a suivi ce chemin en mettant en évidence dans son rapport 2005, les objectifs que l'entreprise voulait atteindre entre 2006 et 2010 et en définissant clairement quels seront les indicateurs qu'elle prendra en compte pour chacun de ses objectifs (par exemple : dans son chapitre sur l'environnement, elle établit 5 objectifs supplémentaires conformes au GRI et suffisamment souples pour permettre à chacun de ses sites d'avancer à son rythme). Par exemple, un de ses objectifs est : « tous les sites industriels sont tenus d'évaluer la nature, l'ampleur et le risque de l'impact que leurs activités, présentes et passées, exercent ou ont exercé sur le sol et la nappe phréatique. D'ici la fin 2010 des opérations d'assainissement seront entamées sur les sites où des risques significatifs ont été identifiés » Leur indicateur clef pour cet objectif sera l'évolution du nombre d'études d'impact. voir « Rapport 2005 aux actionnaires et à la société », Umicore, Bruxelles, p.44.



12) La DMA a été créée sur la base de six catégories d'indicateurs (économie, environnement, droits de l'homme, travail, responsabilité sociale et du produit). Cette technique a été développée afin d'obtenir plus d'informations qualitatives (reproche souvent formulé à l'encontre du G2) sur les procédures de management de chacune de ces catégories durables.

13) Les principaux changements pour les indicateurs sont les suivants :

- Changements dans la nature des indicateurs pour arriver à une plus grande comparabilité : chaque indicateur est formulé de telle manière que nous puissions obtenir des informations comparables, ce qui signifie que chaque organisation réalisant un rapport peut le faire en y inscrivant au fur et à mesure des changements de résultats spécifiques.

- Le changement des indicateurs dans l'ensemble : ils ont voulu faire un effort pour incorporer dans cette catégorie un degré d'harmonisation avec la mise en place de définitions et de termes utilisés dans les standards internationaux existants. De nouveaux indicateurs ont été inclus afin de connaître des implications par exemple sur le marché local de l'organisation, ou encore afin de connaître l'implication de l'organisation dans des problématiques comme le changement climatique. Par exemple, pour les indicateurs environnementaux, ils ont évolué surtout dans le sens d'une clarification de ces indicateurs, d'une amélioration en assurant aussi la faisabilité d'une mesure éventuelle de ces indicateurs.

Le nombre d'indicateurs totaux a été diminué afin de rendre tout rapport plus concis et mieux ciblé.

14) Les protocoles : un protocole a été développé pour chaque indicateur. Ces protocoles sont concis (plus au moins une page) et contiennent des définitions sur les termes

utilisés dans la description des indicateurs mais ils contiennent également un ensemble de méthodes et de conseils ainsi qu'une liste de ressources intéressantes pour l'utilisateur. Cette section est essentielle pour le G3 car elle reflète deux buts essentiels des nouvelles Lignes Directrices : la facilité d'utilisation et une plus grande comparabilité (car mieux définis, cernés et compris les indicateurs de chaque rapport seront plus faciles à comparer). Les différentes organisations utilisant le GRI pourront communiquer plus rapidement (entre elles et en leur sein).²³⁷

b.6) Evolution du G3, dans les démarches post lancement

- 15) Dans le système du G3, on retrouve 4 niveaux de « reporting » appelés « application levels ». Ce sont les organisations elles-mêmes qui s'auto-déclarent de tel ou tel niveau mais une organisation peut également demander au GRI de vérifier si le niveau déclaré est le bon. Cela permet d'aider les organisations à réaliser leur rapport en fonction des différentes phases de « reporting » et de mieux communiquer le niveau auquel il se situe. Cela aide également les « stakeholders » à mieux comprendre l'intérêt d'utiliser le GRI dans la préparation de rapport.²³⁸
- 16) Harmonisation avec les outils de RSE : les Lignes Directrices cherchent à maintenir leurs positions de références dans l'aide à la réalisation de rapports durables face à tous cet ensemble de codes, de principes et de standards de performances existants. Les liens qui existaient déjà dans le G2 furent pris en considération dans le G3 car le G2 était déjà basé sur des conventions internationales pour les droits de l'homme, le travail et l'environnement. Le GRI continue de développer diverses relations institutionnelles directes et des accords mutuels entre le GRI et d'autres fournisseurs de standards et codes.
- 17) Le GRI veut également aider les utilisateurs en mettant à leur disposition quelques produits et services (le site internet étant le meilleur moyen de pouvoir diffuser ces différents services).

3.3) Conclusion

²³⁷ N.D., « Everything you need to know about the G3 guidelines-past, present and future », op.cit, pp.20-22

²³⁸ *Ibid.*, p.23.

La prise de conscience la plus importante des membres et des fondateurs du GRI est : que le monde de l'entreprise réclamait plus de clarté dans tous les instruments existants leur permettant de se diriger vers une démarche RSE. En effet, la révision du G2 se fit principalement dans le but de mettre en place un outil harmonisé reprenant les valeurs et les idées des textes internationaux principaux. De plus, cet outil apporte une grille de lecture complète dans le sens où il prend en considération les trois problématiques centrales du développement durable. L'utilisateur pourra dès lors rédiger directement, sur base d'un seul instrument, un rapport durable complet. Le G3 fournit également un encadrement en tous sens (autant en définissant clairement chaque indicateur qu'en fournissant un cadre de référence quant aux limites que chaque rapport doit avoir,...). Ce n'est pas un texte rigide que l'on doit suivre à la lettre mais clairement un guide pratique qui évolue avec ses expériences concrètes. Le G3 n'est pas un point final, une source parfaite et définitive mais un instrument nouveau voulant se perfectionner et répondre aux attentes de toutes les personnes concernées. L'évolution du G2 en G3 démontre que c'est un travail constant en cours d'exécution qui repose sur l'apprentissage par la pratique. En cela cet outil est intéressant à utiliser et à promouvoir car c'est au travers de ses échecs et inconvénients pointés du doigt dans son utilisation qu'il se base pour progresser. Il entre dans la définition même de la RSE en comprenant que chaque étape est importante et que c'est tous ensemble que l'on progressera dans cette voie. En ce qui concerne son application en Belgique, cela est intéressant pour toutes les grandes entreprises du monde donc inévitablement pour celles situées en Belgique également. L'importance de mettre en place un guide plus spécifique pour les PME, prise en considération par le GRI, montre que dans l'avenir, cet outil pourra s'adapter à toutes les entreprises belges quelles qu'elles soient. Il fournit déjà un cadre général intéressant permettant aux entreprises de mieux cibler et de comprendre pleinement ce qu'est un rapport durable et surtout comment débiter et réaliser ce type de document.

Conclusion

L'idée selon laquelle l'humanité arrive aux limites de l'exploitation du monde, d'un monde fini, s'impose de plus en plus, mettant en cause l'avenir même des hommes. On se rend compte que si nous voulons vivre, manger, grandir dignement, une réflexion s'impose quant à

la répartition des ressources qui vont se raréfier. Pour arriver à une telle réflexion au plus haut niveau, un parcours et une réelle prise de conscience a dû se développer. Il a fallu que l'écologie qui se voulait dans un premier temps scientifique se profile vraiment sur la scène politique.

C'est dans cette prise de conscience que de nouvelles notions comme celle du développement durable prendront racine. En effet, une réelle volonté d'intégrer de manière plus récurrente l'environnement, le social ainsi que l'économie dans toute analyse entre clairement dans ce nouveau climat intellectuel. Ce concept touche tous les secteurs, c'est réellement une manière de voir toute action, tout processus ou toute création. Mais ce concept de développement durable reste flou et général. En effet, plusieurs interprétations du concept peuvent se faire et cette notion ne se clarifie généralement que par leur traduction dans des actions concrètes. Malgré cela, on peut dire que le développement durable est un chemin de progrès sur lequel l'entreprise avance doucement. En effet, celles-ci peuvent réorienter leur stratégie dans un sens qui correspond à une démarche plus durable. On peut par exemple développer un triple bilan permettant d'évaluer la performance globale d'une entreprise. Il y a donc une nouvelle vision de l'entreprise et de son rôle qui s'est développée coïncidant avec la notion de développement durable.

Cette réflexion amena à développer une traduction de ces idées de développement durable pour les entreprises : c'est-à-dire la Responsabilité Sociétale des Entreprises. La RSE est un concept qui veut que l'on intègre les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans la gestion des entreprises. Il accorde également une grande importance aux interactions avec les parties prenantes. En effet un échange doit se produire selon ce concept entre les parties prenantes concernées et l'entreprise. De plus chaque entreprise voulant aller dans le sens d'une responsabilisation sociétale s'y engage volontairement. C'est également accepter d'être évalué en toute transparence.

On se trouve donc face à une « révolution » culturelle globale. Mais ce concept de responsabilité sociétale est récent et peu clair sur de nombreux points (quel est le rôle des gouvernements, qu'appelle-t-on action responsable, quels sont les limites de ce concept, comment estimer les évolutions des entreprises dans ces domaines,...). Ce concept ne fait donc pas l'unanimité dans son interprétation et sa mise en œuvre mais dans toutes les critiques recensées aucune ne remet en cause l'idée même d'intégrer une éthique plus importante au sein des entreprises. C'est donc une démarche à prolonger et à approfondir afin de pouvoir mieux la

délimiter et l'encadrer. La RSE amène à avoir une vision globale qui se poursuit au quotidien avec, comme pour le développement durable, la mise en évidence de l'importance d'une vision à long terme. L'Europe mais également la scène internationale vont répondre à ce nouveau contexte et même le promouvoir. Ces deux niveaux d'analyses amènent à une même constatation : Le but dans cette promotion est réellement de responsabiliser et non de contraindre. Les initiatives européennes et internationales vont toutes dans ce sens et sont à l'origine de l'émergence du concept de RSE. L'Europe fut très réceptive à cette volonté de voir une responsabilisation des entreprises se développer. Elle encadrera un réel débat et permettra un suivi et une évolution de ce concept (que ce soit au travers du Livre Vert, du Forum,...).

Face à ce contexte, il était intéressant de voir ce que notre gouvernement réalise dans ce domaine afin de voir si une traduction nationale du concept faisait suite à l'investissement réalisé au niveau international et européen. La problématique de ce travail était dès lors : Comment la Belgique développe-t-elle la RSE au sein de son territoire, quelle démarche prône-t-elle dans l'implantation de ce nouveau concept ? Afin de pouvoir y répondre, nous nous sommes arrêtés sur l'analyse de la Région Flamande et Wallonne ainsi que sur le niveau fédéral.

Le gouvernement fédéral a joué son rôle d'information et de promotion. Il s'est même démarqué sur la scène européenne en créant ce label social belge. Il a donc pris le pas de laisser les entreprises libres d'agir volontairement dans cette voie et non de réguler leur démarche. Cela a l'avantage de permettre à chacun d'avancer à son rythme et à sa manière sans enfermer les directeurs d'entreprises dans des démarches vues plus comme administratives et cloisonnantes. Il suit donc la voie développée par l'Europe de laisser les entreprises avancer volontairement sur cette voie tout en les y encourageant.

On peut constater au travers des exemples développés pour la Région Wallonne qu'une reconnaissance du concept est réalisée (au travers de la mise en place d'un site internet complet sur le sujet) mais que peu d'actes concrets illustrent cela, contrairement à la Région Flamande. En effet cette dernière, en plus de réaliser une réelle promotion et information met en place un réel soutien et des actions concrètes et diverses sur son territoire. Elle va donc plus loin. Elle implique de façon importante l'enseignement supérieur et multiplie les initiatives et soutien. De plus un écho s'est déjà fait entendre au niveau plus local comme on a pu le constater au travers de l'exemple de la Ville de Gand. Face à ces implications, seule une analyse de terrain

pourrait affirmer qu'il existe une différence entre les deux Régions en observant si les entreprises wallonnes et flamandes se caractérisent par des différences dans l'avancement de l'incorporation du concept de RSE dans leur fonctionnement. Mais du point de vue des gouvernements seuls, l'implication de la Région Flamande s'est faite de manière plus intense et plus diversifiée.

Quoi qu'il en soit, toute initiative de RSE doit être vue comme positive car c'est un concept se voulant évolutif et allant au-delà des lois existantes. Même imparfait ce concept permet d'avancer sur la voie du développement durable et de la réflexion sur le meilleur chemin pour y parvenir. Toutes critiques et tous débats sur le sujet ne peuvent que faire progresser la crédibilité de ce concept et lui permettre d'évoluer positivement. Nous nous trouvons donc encore dans une phase malgré tout d'expérimentations et d'évolution de ce concept mais malgré tout les entreprises le prennent de plus en plus en considération ou du moins tiennent compte des trois piliers du développement durable et de la RSE dans leur gestion. On peut constater cette évolution au travers du développement dans les entreprises d'un bilan financier accompagné d'un bilan social et environnemental. Cette démarche est de plus en plus fréquente et entre clairement dans la démarche de RSE.

La réalisation d'un rapport de développement durable est encore novatrice et certains acteurs dénoncent l'amateurisme de cet exercice. Les rapports se voient reprocher d'être souvent incomplets ou de prêcher par excès de triomphalisme. On parle aussi de « greenwashing », suggérant que ces rapports sont avant tout des initiatives de communication menées pour laver l'image de l'entreprise concernée sans que se produisent de réels changements dans leur pratique. Inversement, certains se prêtant au jeu regrettent que ce soient les entreprises qui s'exposent à la transparence qui soient le plus soumises aux critiques. On retrouve donc des arguments pour le « reporting » durable (réputation, crédibilité, innovation, perspectives à long terme, anticiper et diminuer les risques,...) et des arguments contre. Malgré cela, ces initiatives de développer des « reporting » autre que financier entrent dans cette volonté, non encore parfaite mais en évolution, d'exposer l'évolution de l'entreprise dans la prise en compte de l'environnement et du social. Afin d'y parvenir, le GRI se présente comme un instrument complet, facile à utiliser qui harmonise les instruments existants pour guider les entreprises. On remarque au travers de l'évolution du G2 vers le G3 que dans ce domaine-ci aussi on se trouve dans une phase d'évolution mais les premières étapes ont déjà été bien franchies et l'expérience paraît positive.

Le concept de RSE est donc dans une étape encore d'évolution et de réflexion autant pour sa définition que pour sa traduction en actes concrets. Au niveau des instruments, un grand nombre d'outils existe mais ne rassemble par toujours les trois piliers de notre concept. Le GRI est un des instruments rassemblant ces trois thématiques et tentant de le faire en utilisant comme base d'analyse les standards internationaux principaux. Un champ de réflexions et de débats est donc en cours et la Belgique s'y intègre parfaitement et développe également ce débat sur son propre territoire. Le thème de la RSE mettant en évidence l'importance de prendre en considération l'avis de chaque partie prenante, cette réflexion va donc encore évoluer et changer mais les réseaux d'informations, de renseignements et de débats prennent de plus en plus d'ampleur afin d'aider les entreprises à se diriger vers une gestion plus responsable. Ce domaine est encore en pleine mutation et le concept de RSE doit encore faire l'unanimité. Ce qui est certain, c'est qu'une telle démarche reste positive et que toute avancée dans ce domaine ne peut que nous faire progresser dans une voie à suivre.

Bibliographie

1) Ouvrages

- BAULER, Tom, *Indicators for Sustainable Development: a discussion of their Usability*, thèse à l'Igeat, directeur Edwin Zaccai, mai-juin 2007.

- BURGENMEIER, Beat, *L'économie du développement durable*, De Boeck et Larcier, 2004, Bruxelles.

- CHAUVEAU, Loïc, *Le développement durable, produire pour tous, protéger la planète*, Larousse, 2006.

- GONZAGUE, Arnaud, TOUBOUL, Sylvie, *Vous avez dit entreprises responsables ?*, Vie&Cie, Paris, 2003.

- HAWKEN, Paul, *L'écologie de marché ou l'économie quant tout le monde gagne*, Le Souffle d'or, Barret-Le-Bas, 1995.

- LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, 2002, Village Mondial.

- RENAUDIÈRE, Philippe, *Aspects juridiques de l'environnement*, PUB, syllabus ULB, 2006-2007.

- ZACCAÏ, Edwin, *Le développement durable, dynamique et constitution d'un projet*, Ecopolis, 2002, Bruxelles.

2) Périodiques et publications officielles

- CAYROL, Annika, «Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Etude de cas :la Banque Triodos », mémoire de l'ULB, directeur Monsieur Hecq, 2005-2006

- la CIDD, « cadre de référence ; la Responsabilité sociétale des entreprises en Belgique », 29 mars 2006.

- Commission Green Paper 2001 “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”, COM(2001)366 Final, consulté le 06/03/2007 sur http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm

- COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE, « Le code belge de gouvernance d’entreprise », 2005, Bruxelles, Consulté sur : www.corporategovernancecommittee.be le 08/03/07.

- COMMISSION EUROPEENNE, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre Vert*, DG de l’emploi et des affaires sociales, juillet 2001, Belgique (document établi sur la base du COM(2001) 366 final).

- COMMISSION EUROPEENNE (DG de l’emploi et des affaires sociales (unité D.1), “*La responsabilité sociale des entreprises, une contribution des entreprises au développement durable* », Office des publications officielles des communautés européennes, juillet 2002.

- COMMISSION EUROPEENNE, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre Vert*, DG de l’emploi et des affaires sociales, juillet 2001, Belgique (document établi sur la base du COM(2001) 366 final).

- COMMISSION EUROPEENNE, (DG de l’emploi et affaires sociales), « ABC of the main instruments on Corporate Social Responsibility », *Bureau des publications officielles des Communautés européennes*, 2004.

- COMMISSION EUROPEENNE (DG de l’emploi et des affaires sociales), « EU multi-stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility », *Office des communications officielles des Communautés européennes*, Aout 2003.

- DEFRISE, D., « Responsabilité sociale des entreprises. Le point sur plusieurs initiatives », *Environnement et gestion (Kluwer)*, n°15, aout 2006.

- GUIGNARD, Aude, « L’investissement éthique : évolution, évaluation des entreprises et intérêts de la démarche », mémoire de l’ULB, 2004-2005, directeur M. W.Hecq.

- JOHNSTON, Donald, « Promouvoir la responsabilité des entreprises : les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », *OCDE*, N.D

- MOREAU, Nicole, « Les acteurs locaux, les oubliés de « la responsabilité sociale des entreprises », *Le Monde*, 08/01/2002 consulté (le 20/03/2007) sur [http// :
abonnes.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/ARCHIVES/archives.cgi ?ID=1a6912549](http://abonnes.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/ARCHIVES/archives.cgi?ID=1a6912549)

- N.D (non déterminé), « The World according to CSR », London, Jan 22, 2005, Vol.374, Iss. 8410.

- N.D, « The good company », *The Economist*, London, Jan.22, 2005, Vol.374, Iss.8410.

- N.D, « Lots of it about-Corporate social responsibility », *The economist*, London, Dec.14, 2002, Vol.365, Iss.8303.

- N.D., « Everything you need to know about the G3 guidelines-past, present and future », voir www.globalreporting.org.

- N.D., « Troisième génération de directives. Les normes GRI : un travail en cours d'exécution », dans « transparence : partager pour avancer », *Business and society Belgium*, novembre 2006, n°18.

- N.D., « Un progrès réel mais insuffisant », dans *Business and society Belgium*, novembre 2006, n°18.

- N.D, « Le code Lippens un nouveau code qui stimule l'efficacité des pratiques de gouvernance d'entreprises des sociétés belges cotées en bourse », *KPMG*, (annexe à la Newsletter), juin 2005, consulté sur http://kpmgbe.lcc.ch/dbfetch/52616e646f6d4956b65789792c8fac526d98b63341c8b5a7/lippe_ns_fr.pdf le 20/04/07.

- N.D., « Les codes de corporate gouvernance sous la loupe », *Business and society Belgium*, novembre 2006, n°18.

- N.D., « Le code Buysse : un nouveau code pour stimuler les pratiques de gouvernance d'entreprise des sociétés belges non cotées », *KPMG*, annexe à la Belgian newsletter, décembre 2005.

- OCDE ; UNEP, « The UN principles for responsible investment and the OECD guidelines for multinational enterprises: complementarities and distinctive contributions », *OCDE*, juin 2007.

- P.Lo, « Il n'y a pas que le profit qui compte », *La Libre Belgique*, mardi 8 mai 2007

- PEETERS, Anne, « Etat des lieux de la Responsabilité Sociale des entreprises en Région Wallonne », *CEDAC*, Juin 2004.

- REGION WALLONNE, « Contrat d'avenir pour les wallonnes et les wallons », D/2005/5322/20, consulté sur : <http://contratdavenir.wallonie.be/apps/spip/IMG/pdf/contratdavenir.pdf> le 01/05/07.

- REVERCHON, Antoine, « Une norme sociale pour les multinationales ? », *Le Monde*, consulté sur : <http://abonnes.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/ARCHIVES/archives.cgi?ID=c9f64b01b...> le 20/03/2007

- SEVERINO, Jean-Michel, « Des entreprises responsables ? », *Le Monde*, 01/06/05, consulté sur : www.lemonde.fr le 20/03/2007

- TRIOMPHE, Claude-Emmanuel, « Responsabilités Sociales », *Le Monde*, 30/03/05, consulté sur : <http://abonnes.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/ARCHIVES/archives.cgi?ID=213f5a0a0...> le 20/03/2007

- VERMEULEN François, PEETERS Anne, « Responsabilité sociale des entreprises wallonnes. Apport de la RSE à la compétitivité et à la cohésion sociale, propositions de politiques publiques en matière de RSE », *CEDAC*, Mars 2005, Bruxelles.

3) Sites internet

<http://ec.europa.eu/enterprise/csr>

<http://rse.wallonie.be/>

www.un.org/french/globalcompact/

<http://www.un.org/french/globalcompact/principes.htm>

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_reponses.htm

<http://www.fidh.org/sicav/stockatstake.pdf>

<http://www.ethibel.org/>

<http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=91744&titre=Vigeo%20et%20Ethibel%20fusionnent%20:%20un%20leader%20européen%20est%20né>

<http://www.belspo.be/>

www.heteivanvlaanderen.be

<http://www.mvovlaanderen.be/pageview.aspx?id=719&mid=2035>

<http://www.trividend.be/index.php?id=78>

<http://www.gent.be/eCache/THE/4/125.bGlzdHZpZXc9cGVyc2JlcmljaHRlbl9hcmNoaWVmJnJlYz0xMTg4OTImeWVhcj0yMDA2Jm1vbnRoPTg.html>

http://www.b-g-i.be/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=72

<http://www.codebuysse.be/fr/why.aspx>

www.interfacesustainability.com

<http://www.un.org/french/globalcompact/>

<http://www.un.org/french/globalcompact/principes.htm>

<http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/francais3.html>

www.dowagro.com

www.wbcsd.org/templates/TemplatesWBCSD2/

www.businessandsociety.be/resources/documents/pdf_publicaties_band_s/B&S-brochure-def.pdf

www.senat.be

www.uwe.be

www.neweconomics.org

4) Interviews

- BEX, Marie-Carmen (BELSPO), entretien téléphonique du 07/05/07

- Pierre CUISINIER, entretien à Bruxelles le 14/05/07.

Annexes

- 1) L'agenda 21

Les principales rubriques de l'Agenda 21

1) La dimension sociale et économique

- Coopération internationale visant à accélérer un développement durable dans les pays en voie de développement.
- Lutte contre la pauvreté
- Promotion des modes de production/consommation durables et abandon des modes de production/consommation non viables
- Inscription de la dynamique démographique dans un développement durable
- Protection et promotion de la santé
- Promotion d'un modèle viable d'établissements humains : architecture écologique, logement adéquat pour tous
- Intégration des thématiques environnementales et liées au développement dans les politiques, la planification et la gestion, les incitations de marché et la comptabilité

2) La conservation et la gestion des ressources aux fins de développement

- Protection de l'atmosphère
- Conception intégrée de la planification et de la gestion des terres
- Mise en valeur durable des montagnes
- Promotion d'un développement agricole et rural durable
- Préservation de la diversité biologique
- Protection des océans, des mers et zones côtières
- Protection des ressources en eau douce et de leur qualité
- Gestion écologiquement rationnelle des substances chimiques toxiques et des déchets
- Lutte contre la déforestation, la désertification et la dégradation des sols

3) Le renforcement du rôle des différents groupes sociaux

- Participation des femmes, enfants et jeunes
- Renforcement du rôle des populations autochtones
- Les ONG : partenaires pour le développement durable

- Rôle des collectivités locales, travailleurs et syndicats
- Renforcement du rôle du commerce et de l'industrie
- Rôle des scientifiques, techniciens et agriculteurs

4) Les moyens mis en œuvre

- Ressources et mécanismes financiers
- Transfert de techniques écologiquement rationnelles et coopération internationale
- Science au service d'un développement durable
- Promotion de l'éducation, de la sensibilisation du public et de la formation
- Instruments institutionnels et juridiques adaptés
- Amélioration de la disponibilité de l'information pour la prise de décision

Texte intégral voir : www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21

Tableau venant de : LAVILLE, Elisabeth, *L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, 2002, Village Mondial, pp.22-23.

2) Discours d'ouverture du Forum

COMMISSION EUROPENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales), « EU multi-stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility », *Office des communications officielles des Communautés européennes*, Aout 2003, pp.12-13.

3) Les différents participants au Forum

Source : COMMISSION EUROPENNE (DG de l'emploi et des affaires sociales), « EU multi-stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility », *Office des communications officielles des Communautés européennes*, Aout 2003, p.7.

4) Partenaires pour les laboratoires de CSR Europe

5) Schéma explicatif

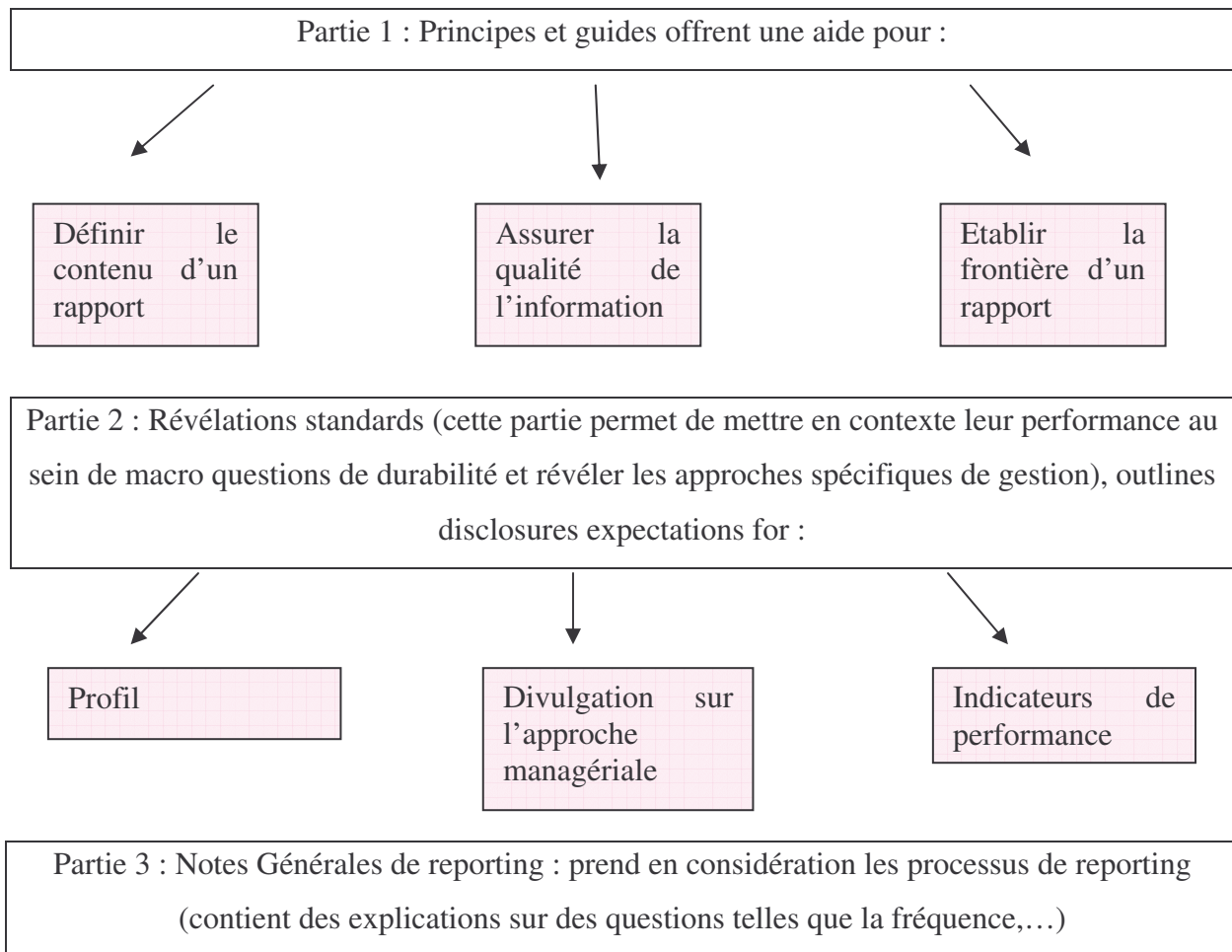


Tableau : N.D., « Everything you need to know about the G3 guidelines-past, present and future », p.15 Voir www.globalreporting.org

6) Tableau du rapport durable 2005 d'UMICORE

Umicore a utilisé comme source d'exemple les indicateurs du GRI. On peut donc voir au travers de ce tableau une application concrète de cet outil.

Source : « Rapport 2005 aux actionnaires et à la société », Umicore, Bruxelles.

7) Rencontre avec Monsieur Pierre Cuisinier

Ingénieur civil mécanicien, ancien Administrateur général de Caterpillar Belgium, membre du Conseil d'administration de la faculté polytechnique de Mons, Président de Nexon Benelux,...

Résumé de l'entretien :

Avant toute discussion, il faut mettre en avant plusieurs caractéristiques de notre monde :

1. D'abord, nous nous trouvons dans une période de globalisation, et ce au sein même de l'Europe. Nous, Caterpillar, sommes implantés à Gosselies, donc en Région wallonne, et nous

dépendons des mesures prises par le Gouvernement Wallon qui, dans ce contexte de globalisation, est obligé de suivre la tendance.

2. Deuxièmement, il ne faut pas oublier que les gouvernements régionaux essaient de protéger leur Région. Il faut alors se poser la question : qu'est-ce qui est important en Wallonie ? quels sont les partis politiques en place ? comment satisfaire l'électeur ? comment imposer sa loi au parc industriel et aux entreprises ?

3. Parmi les nombreuses richesses de la Wallonie, il y a l'eau (richesse économique) qu'il faut protéger. La législation wallonne vise à la protection de l'eau.

4. Autre mesure qui fait l'objet d'un des soucis majeurs du politique actuellement, la protection des rejets dans l'atmosphère (pour aller dans le sens du protocole de Kyoto). Le gouvernement a contraint les entreprises « polluantes » à payer selon le bon principe : celui qui pollue paie et celui qui agit pour mieux faire reçoit.

5. Le social : la Wallonie est une région marquée par une longue histoire économique et sociale. Caractérisée par ses industries lourdes (sidérurgie, mines, grosse entreprise comme la FN,...) très prospères au début du 20^{ème} siècle, c'est aussi dans cette région que se sont développés en Belgique les conflits et les mouvements sociaux => développement des syndicats, de législations strictes (heures de travail et conditions de travail très réglementées, santé, médecine,...). Ce sont des incentives qui poussent à une citoyenneté. Mais aujourd'hui, le réel problème économique de la Wallonie réside dans les difficultés majeures de reconversion.

Après ces remarques et ceci étant dit, concernant les trois piliers du développement durable, c'est une solution qui est explorée aujourd'hui timidement (on peut citer comme exemple d'initiatives la *Flexy security* c'est-à-dire l'idée de développer une réelle flexibilité dans le travail et un vrai accompagnement d'éducation et de formation des travailleurs). De plus, tout travailleur est assuré d'une sécurité sociale généreuse.

La flexibilité permet d'engager des travailleurs sans crainte, avec une autre vision du chômage : le chômage n'est pas un échec social mais un passage fréquent et normal avant de retrouver du travail (ce qui se fait assez rapidement). Le fait d'être flexible et de former les gens permet cela.

Ce qu'il ne faut pas oublier non plus, c'est que les entreprises ont le dernier mot et que même si on développe des lois, les entreprises vont les contourner si elles n'en veulent pas. peuvent A court terme, ce seront les syndicats, les ONG, ... qui vont peut être avoir le dernier mot MAIS à long terme, les entreprises trouvent toujours des solutions et des alternatives... et dans ce cas, qui paie ? Les ouvriers en premier !!

Les trois piliers sont interdépendants : l'un ne va pas sans l'autre, il y a réellement un équilibre qui est important.

Les entreprises qui sont considérées comme ayant réussi et qui sont admirées dans le milieu sont celles qui ont le mieux réussi dans la recherche de cet équilibre. C'est possible et ce n'est pas toujours une recherche de compromis. A long terme c'est bénéfique pour la société.

Les défis sont transformés en opportunités (c'est bon pour le monde et le portefeuille).

Cela devient même un réel argument de vente (« acheter vert »).

Un exemple concret chez Caterpillar est le développement d'usines de « remanufacturing » (reconditionnement des pièces). Les gouvernements peuvent aider mais ne peuvent pas

obliger à prendre ce genre d'initiatives (ils peuvent encourager en donnant des primes). Les taxes sont des incentives « naturelles ».

Un autre exemple chez Caterpillar sont les emballages retournables (les caisses sont en matériaux qui permettent de les utiliser puis de les renvoyer pour être à nouveau remplies).

Le problème est que l'on ne peut pas trop se différencier des autres non plus pour rester un maximum compétitifs => faut un juste milieu entre recherche de développement durable et profit.

Car des pays comme la Chine et la Russie ne possèdent pas les mêmes règles, donc si on va trop loin dans les nôtres on ne sera plus compétitifs. Il faut malgré tout évoluer dans le sens du développement durable.

Le RSE au sein des entreprises se développe. Pour moi il faut faire le pari sur le long terme car ce sera un jour un atout : toutefois, je reconnais qu'il faut avoir les reins solides => pas possible pour toutes les entreprises et c'est dur pour celles cotées en bourse et qui voient surtout le court terme. C'est un défi mais c'est le chemin vers lequel se diriger (ou quand le défi devient opportunité)

Caterpillar a fait des recherches sur les moteurs, ce qui a carrément développé un réel business dans le sens d'un environnement plus propre, avec également des avantages sociaux car cela a permis la création de plusieurs emplois => c'est réellement un cercle vertueux mais il fallait investir dans la recherche, ce qui n'est pas donné, même sur le long terme.... Ce n'est qu'avec le recul et une bonne gestion que finalement on s'y retrouve. La philosophie de Caterpillar est de satisfaire :

- le client
- l'actionnaire
- le personnel

Le gouvernement fait les lois et les entreprises trouvent les solutions mais il faut leur laisser le temps et les gouvernements ne doivent pas dire comment innover pour ne pas polluer : cela, c'est notre rôle et non celui des politiques.

La sécurité est un thème qui est chez Caterpillar depuis très longtemps au centre des préoccupations premières. On a eu notre premier code de conduite en 1974 car ce qui est aussi important est de structurer son engagement. Ce code n'est pas juste un bout de papier : tous les chefs de département devaient le lire, le signer chaque année et jurer qu'ils le respectaient mais aussi qu'ils ne connaissaient personne qui ne le respectait pas !! De plus un comité d'audit venait vérifier.

Le code Lippens est une étape allant dans la bonne direction car il met en évidence le statut exemplaire => deviendra un jour la loi. Ce code, c'est la rigueur de la gouvernance et le respect du travail.

Pour résumer, le politique met les règles, les entreprises imposent la pratique => les deux doivent se consulter. La loi doit respecter le bon sens pour ne pas tuer l'entreprise et générer des violations. Se démarquer totalement n'est pas possible car on est dans une société globale dans laquelle on doit s'inscrire. Et enfin, il ne faut pas oublier que l'avenir de toutes sociétés est d'aller dans le sens du respect des trois piliers qui doivent se renforcer. Rien n'est facile au début, il faut combattre, mais il existe assez d'exemples pour donner l'espoir qu'on se dirige vers ces trois piliers.

Au sein de l'entreprise, pour faire passer ce genre de message, il faut partir du dessus de l'entreprise (tout chef doit être convaincu avant son personnel) et ensuite on informe vers le « bas » de la pyramide. Le rôle du manager est le training => c'est un travail de communication (le mieux est de faire passer le message individuellement et le répéter au moins sept fois, ce qui n'est pas toujours facile...) et surtout il faut lutter quotidiennement contre la désinformation (dans mon entreprise, RTL et les syndicats sont les sources de vérité, donc si ce qu'on disait n'allait pas dans ce sens, il fallait vraiment prendre le temps d'expliquer les choses et ce, à chacun). Le chef doit s'impliquer pour chaque tâche.