





**Cahier n°3**  
**La Responsabilité**  
**Sociétale**





# Préface ||

## **Responsabilité sociale et commerce mondial : l'OMC doit-elle réguler les normes privées ?**

**Pascal Lamy**

Directeur Général, Organisation Mondiale du Commerce

Il existe un domaine où la responsabilité sociétale bute sur un paradoxe : celui des normes privées.

Ces normes sont créées par les entreprises et les ONG pour de nombreuses raisons. Elles peuvent l'être, par exemple, afin de répondre aux nouvelles exigences des consommateurs, qui réclament une amélioration constante de la qualité des produits, ainsi qu'un raffinement de l'éthique sociale et environnementale des groupes industriels. Elles peuvent également s'inscrire dans une logique d'harmonisation permettant aux entreprises de réaliser des économies d'échelle en adoptant des standards de production communs. Ce foisonnement des normes privées résulte donc de mécanismes de marché, généralement observés dans les pays développés. Mais lorsque ces normes occidentales de plus en plus exigeantes s'imposent sur un secteur, les entreprises des pays en développement font face à des barrières à l'entrée, puisque les standards qualitatifs et les processus de certification tirent les coûts de production vers le haut. Pour des entreprises dont le principal avantage dans le commerce mondial demeure une forte compétitivité-coût, les conséquences peuvent ainsi s'avérer considérables. Des normes conçues génératrices de progrès peuvent donc constituer des freins inattendus au développement.

Lorsqu'une telle difficulté survient, la théorie économique veut souvent qu'un régulateur extérieur vienne corriger les défaillances de marché. L'OMC a-t-elle vocation à être ce régulateur? Cette question a été relancée par Saint-Vincent et les Grenadines, à propos de la dureté des normes imposées par les chaînes de supermarchés aux petits producteurs de bananes. Saint-Vincent et les Grenadines ont fait valoir que ces normes étaient devenues *de facto* obligatoires: un fournisseur qui ne les respecterait pas n'aurait aucune chance d'imposer ses produits sur les linéaires. Lorsque les standards d'une entreprise acquièrent ainsi un caractère de barrières non tarifaires au commerce (NTBs), l'OMC ne devrait-elle pas être compétente pour les apprécier, même si ses accords ne s'appliquent théoriquement qu'aux Etats?

*In fine*, il n'appartient qu'aux pays membres de l'OMC d'en décider, mais certaines pistes de réflexion peuvent être lancées. Réalisons pour ce faire, un bref diagnostic de l'état du droit international en matière de normes privées avant de creuser quelques questions fondamentales sur ce thème.

## L'Etat du droit international en matière de normes privées

### *Rapports public-privé en droit international*

Face au rôle prépondérant des acteurs privés sur la scène mondiale, les nations et les juridictions internationales intériorisent progressivement la nécessité d'admettre une forme de responsabilité étatique du fait d'actions privées internationalement dommageables.

La Cour Internationale de Justice s'est engagée dans cette voie par la définition d'un faisceau d'indices. Dans l'affaire «concernant l'application de la prévention et la répression du crime de génocide<sup>1</sup>», la Cour a retenu les critères de responsabilité fixés par la Commission du Droit International: un Etat peut être condamné en lieu et place d'une entité privée ressortissante lorsque celle-ci est assimilable *de facto* à l'autorité publique, ou lorsqu'elle agit sur instruction directe de l'Etat.

<sup>1</sup> Bosnie-Herzégovine c. Yougoslavie (Serbie et Monténégro).

Un principe de responsabilité similaire connaît des déclinaisons dans le droit du GATT/OMC, à la fois dans les accords et la jurisprudence, et ce malgré le caractère intergouvernemental de l'institution.

### Les normes privées sous le régime du GATT

Dès 1947, l'article XVII du GATT fixe le statut des entreprises d'Etat et les astreint au respect des dispositions de l'accord dans toutes leurs activités commerciales.

En 1988, le Groupe spécial du GATT dans l'affaire « Commerce des semi-conducteurs<sup>2</sup> » juge par ailleurs que la responsabilité de l'Etat doit s'étendre au-delà des entreprises publiques *de jure*. Le Groupe spécial définit ainsi des critères cumulatifs permettant d'établir l'intervention *de facto* de l'autorité publique: selon les juges du GATT la responsabilité de l'Etat doit être engagée lorsque le producteur de la norme incriminée fait l'objet d'une « incitation ou désincitation<sup>3</sup> » publique, et lorsque l'activité normative est orientée par une « action ou intervention<sup>4</sup> » étatique.

### Les normes privées dans les accords de l'OMC

Par la suite, ce principe de responsabilité étatique du fait de l'activité de ressortissants privés s'est vu notamment consacré, à différents degrés, dans deux accords spécifiques de l'OMC: l'accord relatif aux obstacles techniques au commerce (OTC) et l'accord sur les normes sanitaires et phytosanitaires (SPS).

Ces accords, susceptibles de couvrir une large proportion des normes privées potentiellement dommageables aux pays en développement, permettent aux Membres d'établir des normes visant à protéger la vie et la santé des personnes, des animaux et des végétaux, mais sans discrimination nationale et sans jamais créer de barrières non nécessaires au commerce.

Dans le cadre de ces accords, les Membres ont obligation de

<sup>2</sup> Communautés européennes c. Japon, L/6309.

<sup>3</sup> Rapport du Groupe spécial adopté le 4 mai 1988, (L/6309 - 35S/126), paragraphe 109.

<sup>4</sup> Ibid.



prendre toutes « mesures raisonnables » pour faire en sorte que les entités non gouvernementales de leur ressort territorial se conforment aux dispositions précitées. Par ailleurs, ces accords proscrivent les mesures publiques ayant pour effet d'obliger ou d'encourager<sup>5</sup> des entités non gouvernementales à établir des normes non conformes aux principes de proportionnalité et de non-discrimination. Dans l'ensemble, il apparaît donc assez clairement que les gouvernements portent à l'OMC la responsabilité d'un respect par les acteurs privés des engagements pris au titre des accords SPS et OTC.

L'accord OTC va même légèrement plus loin : son article 4 impose aux parties d'encourager le secteur privé à s'engager formellement sur la lettre de l'accord, en adhérant à un Code de Pratique pour l'élaboration, l'adoption et l'application des normes<sup>6</sup>. Toutefois, reste ouverte la question de l'étendue de cette responsabilité gouvernementale. Que faut-il en effet comprendre par « mesures raisonnables » ? S'agit-il simplement de mesures de transparence visant à ce que nulle entreprise n'ignore le contenu des accords, ou bien les Etats doivent-ils interdire aux acteurs privés d'élaborer des normes allant au-delà du strict nécessaire pour protéger la santé et la vie de tous ? Dans le cas où les membres ne s'accorderaient pas sur cette responsabilité publique, l'exégèse des règles actuelles échoira à l'Organe d'appel de l'OMC.

### Quelques pistes de réflexion

Afin de se préparer à une éventuelle consécration du principe de responsabilité des gouvernements du fait des normes privées de leurs organisations ressortissantes, un peu de prospective s'impose. Quelles pourraient en être les modalités et les conséquences ? La réponse est loin d'être évidente. S'engager dans cette voie exige tout d'abord de définir clairement ce que l'on entend par « organisation ressortissante ». Or l'on sait que le droit international public bute sur cette notion : qui doit être

<sup>5</sup> Ici encore par des « mesures raisonnables ».

<sup>6</sup> Code annexé à l'accord OTC.

responsable pour une entreprise d'origine française, ayant un siège à New York et un dirigeant allemand, et qui imposerait une norme excessive en Australie ?

Une fois cette question résolue, il restera par ailleurs à fixer le champ d'application de cette responsabilité. S'étendrait-elle à toutes les catégories de normes et d'acteurs privés ? Attendons-nous à ce qu'une telle problématique fasse débat. D'autant plus s'il s'avère nécessaire, en vue de respecter les règles de procès équitable, de donner aux acteurs privés des droits en contrepartie de ces obligations nouvelles. Les pays en développement, qui se sont jusqu'ici opposés à toute présence des entreprises dans l'organisation, ne peuvent en effet rendre le secteur privé justiciable du règlement des différends sans lui consentir un droit de défense, si ce n'est de poursuite, dans le cadre de l'OMC.

Plus avant, tous les Membres devraient-ils être assujettis à un même degré de responsabilité ? Puisque le droit de l'OMC consacre un traitement spécial et différencié visant à décharger les pays en développement d'une partie de leurs obligations, ne faudrait-il pas appliquer ce traitement asymétrique au contrôle des normes privées ?

On ne peut en effet attendre la même finesse de surveillance de la part d'un pays riche et d'un pays moins avancé. Au-delà des coûts d'observation et de contrôle, un tel renforcement de la surveillance du secteur privé équivaldrait même, au sein de pays de tradition économique libérale, à une petite révolution culturelle. Attendons-nous donc à ce que de nombreux Membres arguent de la difficulté technique et du poids financier de cette surveillance pour refuser, pendant longtemps encore, toute évolution dans le sens d'une extension de la responsabilité publique du fait des normes privées.

Les questions de développement ne sont pourtant pas seules à plaider en faveur d'une implication étatique dans l'action normative. Les normes publiques par exemple, d'autant plus lorsqu'elles deviennent internationales, possèdent une vertu unificatrice, propice aux économies d'échelles pour les entreprises. D'où la vigueur à l'OMC des débats sur l'équivalence et la reconnaissance mutuelle des standards, et une certaine attente de la part des acteurs privés eux-mêmes.

## Conclusion

Dans le système intergouvernemental du GATT, la régulation du commerce international pouvait paraître simple : les Etats-nations convenaient de désarmements douaniers comme ils négociaient leurs désarmements militaires. Ce monde a disparu à double titre.

Premièrement, les droits de douanes ne sont plus les outils privilégiés de la protection commerciale, cette dernière ayant trouvé dans les barrières non tarifaires (quantitatives comme les quotas, ou qualitatives comme les standards de production) un instrument plus efficace et plus discret.

Deuxièmement, le secteur privé a acquis un poids juridique qui en fait parfois l'égal des gouvernements en matière de régulation. On comprend là tout l'enjeu du concept de responsabilité sociétale : de plus en plus puissantes, et indistinctement soumises au droit de l'OMC pour le moment, les entreprises et les ONG créent des normes lourdes de conséquences pour le monde en développement.

Faut-il dès lors, compter sur le secteur privé pour s'autoréguler et maîtriser l'impact de son activité normative au nom d'une responsabilité sociétale morale ? Ou bien faut-il s'assurer de la neutralité de ces normes vis-à-vis du développement en imposant une responsabilité légale aux entreprises, aux Etats qui les accueillent, ou aux deux ? Notre premier devoir est en tout cas d'y réfléchir.



# Avant-Propos



La crise économique, financière et sociale que nous traversons est forte et globale. Elle appelle donc à une réflexion en profondeur. La tentation de résoudre par la régulation à travers le mécanisme classique des « hard laws » occupe actuellement le devant de la scène politico-médiatique.

Pourtant il apparaît de plus en plus que face à cette crise systémique, d'autres solutions performantes existent aussi. En effet, la responsabilité sociétale qui prochainement disposera d'une norme (ISO 26000) pourrait très bien servir de support à des comportements responsables à l'ensemble des acteurs de la société. Ainsi, au lieu de tenter de gérer étroitement et de manière sectorielle les acteurs économiques, politiques et sociaux, on pourrait favoriser des comportements responsables globaux dans l'ensemble du système socio-économique. Ce faisant, on stabiliserait plus sûrement un système devenu extraordinairement complexe et inter-connecté.

Partant du fait que tous les systèmes complexes se définissent comme des systèmes supérieurs à la simple addition de leurs parties, il est indéniable que des principes, des règles ou des normes régissent justement l'interaction entre ces éléments, donnant ainsi à l'ensemble un pouvoir supérieur. Nous postulons dans ce cahier que la responsabilité sociétale tient précisément ce rôle de lien supérieur.

Du fait que Genève abrite des organisations internationales, en charge de la gouvernance mondiale dans l'établissement des règles et des normes, il est clair que Genève joue un rôle privilégié en participant à la fois à la compréhension des enjeux et à leur concrétisation dans des solutions harmonieuses pour tous. De cette situation unique, Genève et sa communauté d'habitants endossent une certaine responsabilité face au Monde.

Nous sommes cependant conscients que les Etats-Nations et la communauté internationale voudront et devront réguler tel ou tel secteur de l'économie ou de la société mais nous nous intéressons tout particulièrement dans ce cahier à l'ensemble du système mondial sous les aspects de sa complexité et de sa gouvernance. Il s'agit en quelque sorte plus de « penser la crise que de la panser ».

En donnant la parole à des personnalités de premier plan international comme Pascal Lamy (Directeur général de l'Organisation Mondiale du Commerce), Juan Somaria (Directeur général de l'Organisation Internationale du Travail), Alan Bryden (ancien Secrétaire général de l'Organisation Internationale de Normalisation/ISO), de la société civile comme Beth Krasna (Thinking Ethics) ou encore du secteur bancaire avec Ivan Pictet, nous avons voulu, dans ces cahiers de la Fondation pour Genève, apporter une contribution originale au débat central sur la gouvernance de notre société globalisée.

La publication de ce troisième cahier d'une série de quatre démontre la volonté de la Fondation pour Genève de contribuer aux discussions d'importance qui façonnent l'avenir de nos sociétés. A la fois didactiques et avant-gardistes, ces cahiers soulèvent des problèmes contemporains majeurs tout en offrant des pistes de réflexion souvent ardues.

Il est de notre devoir d'anticiper l'évolution de notre monde par une réflexion partagée, ce d'autant plus que Genève s'est historiquement retrouvée fréquemment à penser les grands principes de gouvernance.

En diffusant largement ces réflexions, la Fondation pour Genève espère vous associer à cette démarche.

Nous vous en souhaitons bonne lecture.

**Guillaume Pictet**  
Président de la Fondation  
pour Genève

**Tatjana Darany**  
Directrice de la Fondation  
pour Genève





**Un nouveau départ** ||

Dans un monde « transformationnel », selon l'expression remise au goût du jour par Colin Powell, ce qui compte c'est la capacité de chacun – entreprise, Etat, organisation de la société civile et citoyen – d'agir de manière volontairement responsable. En favorisant la « contrainte morale », la société évolue vers plus de responsabilité.

Nous quittons ainsi un monde souvent trop dominé par « le bâton et la carotte », propre au contrat transactionnel, pour un autre basé davantage sur la responsabilité sociétale. Sans l'imposition d'un nouveau carcan trop régulateur, le monde va pouvoir se transformer de manière permanente.

La responsabilité sociétale sera au cœur de cette métamorphose. Bien sûr, la grave crise financière et économique actuelle aura des répercussions sur la société et son organisation. Les tentations vers plus de régulations sont nombreuses, la reprise en main des

marchés par les Etats-nations est palpable. Mais comme cette crise est systémique, c'est surtout la question des comportements des acteurs de l'ensemble du système qui comptera et non pas la régulation sectorielle. Et même si nous étions capables de normaliser les acteurs individuellement, le système dans son ensemble ne serait toujours pas régulé. C'est précisément là qu'interviennent les règles de base des comportements responsables qui une fois établies, permettront au système complexe que sont les marchés financiers et économiques de retrouver leur stabilité. Ces règles de comportements sont connues et se réfèrent aux principes de la « responsabilité sociétale ». L'enjeu est donc d'importance puisque la transformation du monde en dépend.

## L'enjeu

Depuis plusieurs décennies, et malgré les revers liés à la crise économique actuelle, la société dans son ensemble et les entreprises en particulier sont au cœur d'un changement de valeurs liées à la responsabilité sociale, environnementale et éthique qui tend à restructurer les comportements dans les échanges et les relations internationales. Ce phénomène a pris le nom de « responsabilité sociétale ». Que ce soit au niveau des échanges commerciaux, culturels et financiers, des accords internationaux régissant le droit du travail, la production et la distribution des biens et des services ou encore au niveau des droits humains, de la corruption ou de l'empreinte écologique, tout est, désormais, affaire de responsabilité sociétale.

Longtemps perçu comme une démarche éthique, proche d'un comportement juste et honnête, empreint de compassion voire d'un certain souci d'image, le concept a aujourd'hui évolué vers un engagement du « just good business » comme le titrait en janvier 2008 *The Economist*<sup>1</sup>. Ce changement de paradigme comme acceptation pleine et entière de la responsabilité sociétale par les Etats, les entreprises et les diverses organisations de la société civile est un tournant décisif et marquant de notre époque. En effet, les valeurs véhiculées par cette nouvelle conduite sont universelles et vont structurer la complexité des échanges plus sûrement qu'aucune loi issue d'un Parlement souverain ne l'aurait jamais fait. Nous voici, donc, au cœur des

<sup>1</sup> Rapport spécial publié le 19 janvier 2008.

processus modernes de gouvernance « soft » décrits dans nos deux premiers cahiers car la « responsabilité sociétale » est pour l'essentiel de type « soft law » créée par et pour les besoins des « multistakeholders » de la gouvernance globale.

La Déclaration du Millénaire<sup>2</sup> de l'ONU élaborée à Davos par les principaux responsables du monde politique et économique d'alors est le premier jalon témoignant de ce changement de paradigme. La crise économique et financière, qui a produit un temps d'arrêt au processus, servira, à n'en pas douter, d'accélérateur. La mise en place du « Global Compact<sup>3</sup> » devrait servir ainsi de véhicule au changement. L'enjeu est bien défini. Il reste encore à en mesurer ses effets.

L'« accountability » devrait pouvoir répondre à cette exigence. En effet, dès lors que les entreprises se mettent d'accord sur les objectifs à atteindre (en ce sens, la norme ISO 26000<sup>4</sup> devrait fournir le cadre formel) alors la question de la capacité pour ces dernières de rendre des comptes sur les progrès accomplis va prendre toute son importance.

L'ensemble du processus de la mise en place de valeurs nouvelles, loin d'être achevé, est plutôt en plein développement car il ne faut pas oublier que nous sommes en présence d'un mouvement en devenir et donc non figé. Connaître les origines de celui-ci et savoir quels sont les facteurs structurants qui existent déjà et qui vont favoriser son émergence permet de saisir les enjeux.

Nous allons dans les pages suivantes apporter un éclairage sur ces différents points soutenu par les témoignages d'acteurs actifs dans ce domaine avant d'évaluer le concept d'accountability<sup>5</sup>, sorte de nouvelle comptabilité sociétale et de conclure sur la régulation comme instrument stabilisateur des environnements complexes propres à la gestion des affaires du monde.

<sup>2</sup> [www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm](http://www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm)

<sup>3</sup> [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

<sup>4</sup> [www.wikipedia.org/wiki/ISO\\_26000](http://www.wikipedia.org/wiki/ISO_26000)

<sup>5</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

## L'émergence d'un concept

Si actuellement l'expression de « responsabilité sociétale » est communément utilisée dans la langue française, il en est autrement dans le monde anglo-saxon où l'appellation « social responsibility » reste l'expression courante. Ces deux dénominations recouvrent cependant la même idée, mais on a préféré dans ce texte, l'expression « sociétale » à « sociale » pour mieux exprimer les multiples champs des responsabilités qui concernent désormais la société dans son ensemble.

*La mise en place de valeurs nouvelles est loin d'être achevée.*

Auparavant, les expressions « corporate social responsibility » ou « responsabilité sociale des entreprises » étaient évidemment très utilisées dans le domaine des entreprises, mais comme elles excluaient, *de facto*, toutes les autres formes d'organisations sociales issues des pouvoirs publics ou encore de la société civile, il s'est avéré que ces expressions limitaient le champ d'action de la responsabilité sociétale au seul environnement direct des entreprises. Or, cette notion était certainement réductrice. Nous utiliserons donc en général le terme de « responsabilité sociétale » dans ce cahier pour bien exprimer ce changement d'approche, sauf dans certains cas spécifiques qui seront alors précisés.

Historiquement, le long parcours de l'engagement et de la responsabilité sociétale peut se décliner en cinq phases distinctes même si celles-ci ont eu tendance à se chevaucher parfois :

- Une première phase dite de la « compassion » entrepreneuriale s'est développée dès le début de l'ère industrielle autour des concepts humanitaires, éducatifs et sociaux. Il s'agissait alors de répondre à la fois aux revendications syndicales sur les conditions de travail, sur le travail des enfants et le pouvoir d'achat mais également sur le grand enjeu du XIX<sup>e</sup> siècle autour de l'accès à l'éducation pour tous et bien sûr des problèmes humanitaires liés à la pauvreté et à l'exode des populations vers les villes. Cette phase se caractérise essentiellement par une prise de conscience de type « paternaliste<sup>6</sup> » par les entrepreneurs. Etant très impliqués localement et sur le terrain, ces derniers ont souvent réagi et répondu de manière spécifique mais peu prospective face aux nouvelles attentes. Les situations de crise se sont succédé et par conséquent le patronat a ressenti le besoin de s'organiser. L'Etat s'impliquant encore peu dans ces questions, de nombreux accords entre les partenaires sociaux furent signés sans toujours le concours de celui-ci.
- Ensuite, une phase dite « internationale » fut initiée autour des grandes conventions internationales reposant sur les principes des droits humains et du travail. Ce fut notamment : Forced Labour Convention (1930), Universal Declaration of Human Rights (1949), Equal Remuneration Convention (1951), Discrimination, Employment and Occupation Convention (1958), International Covenant on Civil and Political Rights (1966) et l'International Covenant on Economic, Cultural and Social Rights (1966), ILO Convention n°138 Minimum Age (1973), International Convention on the Elimination of all forms of Discrimination against Women (1979). Cette phase des grandes conventions internationales sert évidemment aujourd'hui encore de base aux principes et aux lois touchant le comportement des entreprises de par le monde. Cette phase reste la fondation même de l'évolution du processus et inspire désormais les grandes idées de la responsabilité sociétale.
- Une troisième phase a débuté avec les grands combats menés par les organisations de consommateurs (Lemon Law, 1964).

<sup>6</sup> Mc Hugh et de Ballet et de Bry. Voir Bibliographie.

Cette phase se distingue des précédentes par l'arrivée de nouveaux acteurs dans le cadre de la responsabilité sociétale à savoir les organisations de défense des consommateurs. De nombreuses lois nationales furent votées depuis les années soixante afin de protéger les consommateurs dans chaque pays. Mais l'activité de protection ne s'arrêta pas là car au niveau international une grande panoplie de recommandations, de normes et de standards fut élaborée. Le résultat de ces actions a conduit à l'étiquetage standardisé de produits notamment ceux des grandes distributions alimentaires et s'est poursuivi plus tard par un étiquetage automatique de tous les produits. Aujourd'hui, la traçabilité des produits, en partie implémentée, reste une question centrale et souvent débattue. De même, le commerce dit «équitable» est une réponse aux besoins des consommateurs de mieux connaître le producteur afin de le soutenir. Ce changement de paradigme a amené progressivement les entreprises à avoir plus de considération et donc une plus grande responsabilité envers la sous-traitance qui est de plus en plus disséminée dans le monde. La question du contrôle de qualité et de l'origine est donc devenue un élément clé de la responsabilité entrepreneuriale. Le succès de la norme ISO 9000 sur le contrôle de qualité est là pour en témoigner.

- Une quatrième phase a été enclenchée dès les années septante sur la question environnementaliste qui, depuis lors, n'a cessé de s'intensifier en créant un véritable enjeu de société. Cette phase voit également l'arrivée de nouveaux acteurs : les ONG bien sûr mais également les scientifiques. Cette phase pourrait être qualifiée de conscience «écologique» émergente. ISO 14000 puis ISO 14001 en ont défini les contours au niveau des normes à appliquer. La question de l'environnement a cependant pris une nouvelle tournure sous la pression scientifique sur le changement climatique. Les conclusions des rapports scientifiques et les déclarations du groupe intergouvernemental d'experts du GIEC, mandaté par l'ONU, ont fait l'effet d'une bombe. « (...) L'homme et ses activités ne sont pas exempts de responsabilité liée au changement climatique (...) ». Que l'on accepte ou non ces conclusions, il faut reconnaître que la discussion politique a pris une tout autre tournure. En



effet, il s'agit désormais de s'attaquer à l'augmentation de l'effet de serre. Les conclusions de ces experts ont trouvé écho auprès des populations et des pouvoirs publics. Ces derniers ont établi de nouveaux objectifs qui feront suite à ceux de Rio, de Kyoto et de Copenhague. La question de l'environnement et du changement climatique s'est déplacée au cœur du débat public. Cela ne signifie pas que les prises de position des uns et des autres ne vont pas continuer à créer des vagues et des tensions mais cela veut dire que la recherche de solutions a pris le dessus sur la phase initiale du diagnostic. Ainsi, deux courants s'opposent aujourd'hui sur « comment procéder ». Le premier courant conservateur veut légiférer et taxer selon le principe du « pollueur/payeur ». L'autre tendance plus progressiste veut trouver des solutions par l'innovation technologique et le progrès scientifique. Ce courant annonce le développement d'une économie verte (Clean Technology). Le débat actuel n'a pas encore tranché sur la voie à suivre. Nous allons, sans doute, nous acheminer vers un compromis issu des deux mouvements : l'innovation encadrée par des lois et des incitations gouvernementales. Mais sur le long terme, il est à parier que l'innovation scientifique et technologique sera la solution au problème. En attendant ce jour, la responsabilité sociétale de chacun sera mise à contribution.

- La cinquième phase a débuté avec la Déclaration du Millénaire et l'établissement du programme « Global Compact ». Cette phase se distingue des précédentes par une initiative conjointe des entrepreneurs globaux et des fonctionnaires internationaux. C'est au World Economic Forum de Davos que les premières propositions ont été émises. Cette phase est en quelque sorte une approche par le haut (top down) en opposition aux deux phases précédentes (bottom up). Ainsi l'ONU et les grandes entreprises associées dans le projet du « Global Compact » reprennent l'initiative en intégrant les différentes composantes modernes de la responsabilité sociétale. Il s'agit désormais de s'appuyer sur des Chartes concernant les questions liées aux conditions du travail, du consommateur, des investisseurs, de l'environnement, des Etats et des règles internationales du commerce. La future norme ISO 26000 qui sera lancée en 2009/2010 aura comme point central précisément ces préoccupations.

pations. Les grandes entreprises ont déjà anticipé ce mouvement en intégrant ces grands principes et produisent des rapports annuels montrant l'état des progrès accomplis année après année. La crise actuelle va déboucher sur une nouvelle phase dont on donnera une esquisse des grandes lignes en troisième partie de ce cahier. Nous allons maintenant d'abord passer en revue les différents aspects de ces principes.

## Législation/Conventions

**La loi Sarbanes-Oxley** (ou SOX) a été adoptée en 2002 dans la foulée du scandale des affaires Enron (2001), Andersen (2002) et WorldCom ou Parmalat (2003) pour redonner confiance aux actionnaires, créanciers et employés lésés par les nombreux scandales financiers. Cette reconquête de confiance se devait de passer par la mise en place de réformes radicales dans la gouvernance d'entreprise. Elle impose à toutes les entreprises cotées aux Etats-Unis, de présenter à la Commission américaine des opérations de bourse (SEC) des comptes certifiés personnellement par leur dirigeant. Cette loi concerne aussi les 1300 groupes européens ayant des intérêts aux Etats-Unis. Elle rend donc les dirigeants pénalement responsables des comptes publiés. Elle assure aussi et surtout l'indépendance des auditeurs face aux pressions dont ils peuvent être (et sont) l'objet de la part des dirigeants d'entreprise.  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi\\_Sarbanes-Oxley](http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_Sarbanes-Oxley)

Les « **Lemon Laws** » sont des lois américaines qui offrent des voies de recours pour les consommateurs dans l'industrie automobile. The federal lemon law (Magnuson-Moss Warranty Act) protège les citoyens de tous les Etats américains contre un refus d'obtempérer de la part des constructeurs face à des pannes à répétition de leurs voitures. Les droits accordés aux consommateurs par les lois peuvent dépasser toutes les garanties exprimées dans les contrats d'achat. Lemon law est devenue avec le temps un

terme générique commun pour toutes ces lois qui protègent les consommateurs. [http://en.wikipedia.org/wiki/Lemon\\_law](http://en.wikipedia.org/wiki/Lemon_law)

## Outils méthodologiques

### **Agenda 21**

En 1992, lors du sommet de la Terre de Rio, 173 pays adoptent le programme Action 21 (connu en anglais comme Agenda 21). C'est une déclaration qui fixe un programme d'actions pour le XXI<sup>e</sup> siècle dans des domaines très diversifiés afin de s'orienter vers un développement durable de la planète. Ainsi, Action 21 énumère quelque 2500 recommandations au niveau des territoires concernant les problématiques liées à la santé, au logement, à la pollution de l'air, à la gestion des mers, des forêts et des montagnes, à la désertification, à la gestion des ressources en eau et de l'assainissement, à la gestion de l'agriculture, à la gestion des déchets.

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Agenda\\_21](http://fr.wikipedia.org/wiki/Agenda_21)

### **The Ecological Footprint ( L'Empreinte écologique)**

L'empreinte écologique est un outil de gestion des ressources qui mesure quelles quantités de terre et d'eau une zone de population humaine a besoin pour produire durablement les ressources qu'elle consomme et pour absorber ses déchets dans le contexte des technologies existantes. L'empreinte écologique aide les décideurs de façon plus précise et équitable pour une justice sociale et environnementale et fournit une comptabilité des ressources systématique, outil qui peut nous aider à planifier le monde, dans lequel nous vivons tous, dans la limite des moyens de notre planète.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Ecological\\_footprint](http://en.wikipedia.org/wiki/Ecological_footprint)

### **SSWi (Suisse)**

La Fondation pour la responsabilité sociale dans l'économie SSWi est le Réseau pour la responsabilité sociale dans

l'économie. Ce réseau fondé en 1999 a développé des méthodes et outils peu onéreux pour les entreprises de toutes tailles et des secteurs en leur permettant d'évaluer leurs performances sociales, de développer des instruments spécifiques pour communiquer avec les collaborateurs, les clients ou l'opinion publique. [www.sswi.ch](http://www.sswi.ch)

### **The Sustainable Balanced Scorecard**

Le terme «Balanced Scorecard» a été popularisé par le Professeur Robert Kaplan de Harvard Business School et David Norton, un consultant en gestion. Il est devenu un guide pour les gouvernements, les activistes et même les entreprises. C'est un contrôle de gestion et de mesure des performances sociales de l'entreprise grâce au reporting et au pilotage afin « d'apparaître aux yeux des investisseurs comme une entreprise à la fois rentable et socialement responsable ». Ce système de performance est populaire par sa simplicité et est un cadre pour une meilleure intégration du concept de développement durable. [www.sustainablebalancedscorecard.com](http://www.sustainablebalancedscorecard.com)

### **Le Carbon Disclosure Project (CDP)**

Le Carbon Disclosure Project a été lancé en 2000 par une organisation à but non-lucratif regroupant aujourd'hui 315 institutions d'investissement dont bon nombre de grandes banques internationales afin de pallier les risques et les coûts liés au changement climatique. Les outils méthodologiques sont basés sur le calcul d'émissions de gaz à effet de serre des plus grandes entreprises mondiales. Par la publication de rapports annuels et de méthodologie, le Carbon Disclosure Project a une double fonction : la veille technologique des entreprises sur la question de l'impact des hydrocarbures sur l'environnement mais également la méthodologie de reporting des progrès accomplis. [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net)

## Les principes de responsabilité

Plusieurs principes guident la « responsabilité sociétale » contemporaine dont certains comme nous venons de le voir, ont une longue histoire. Cependant, depuis le passage à l'an 2000, la réflexion a pris une nouvelle tournure. En effet, la responsabilité sociétale, notamment celle des entreprises, est devenue affaire de « bon business » plus qu'un « business » obligé. Aujourd'hui, il est inconcevable pour une entreprise, une ONG, une administration ou une organisation internationale de ne pas agir dans un cadre de principes bien établis et partagés. Cette nécessité se réfère non plus aux valeurs portées par quelques personnalités éclairées mais bien par un ensemble des individus agissant à l'intérieur et à l'extérieur d'une organisation, d'une institution ou d'une entreprise. L'assemblage des principes adoptés devient même la valeur identitaire de ces entités. Nous allons évoquer ci-après les principaux axes de réflexion qui portent les nouvelles valeurs de la responsabilité sociétale. Certains de ces principes sont de type endogène (propre à l'entité), d'autres sont exogènes (venant de l'extérieur donc de la société). Nous allons les représenter sans les hiérarchiser.

### La contrainte morale (moral constraint)

Les valeurs morales, éthiques et humanitaires ont toujours été présentes dans les discussions sur la responsabilité sociétale. Prenant ses racines dans la religion mais aussi dans les valeurs humanistes, la morale et l'éthique forment conjointement les piliers fondateurs de la responsabilité sociétale. Offrant une

assise solide à de justes comportements. La morale et l'éthique ont forgé la constitution des activités humaines et donc de ses institutions. Qu'il s'agisse des Constitutions des Etats, des « Mission statements » des entreprises, des Chartes fondatrices des ONG, on retrouve partout ces mêmes échelles de valeur sur lesquelles les activités vont être développées d'une manière cohérente.

Dans les années quatre-vingt, un changement notoire est apparu avec la création des premières chaires universitaires sur l'enseignement des principes éthiques dans les facultés des sciences économiques ou de management. L'institut of Business Ethics (IBE) en Angleterre sous l'impulsion de Philippa Foster Back<sup>7</sup> en 1986 est à notre connaissance la première initiative qui symbolise le mieux ce changement d'attitude du monde académique. Aujourd'hui, il n'y a quasiment pas d'universités qui n'offrent un enseignement sur l'éthique d'entreprise. Ce brusque mouvement et cette généralisation de la prise en considération de l'éthique s'expliquent par un certain nombre d'incidents intervenus dans le monde des affaires au niveau mondial. En effet, avec l'accélération de la globalisation, certaines entreprises ont été contraintes de faire face à de nombreux abus notamment sur la question du travail des enfants, de l'inégalité de traitement des femmes, de l'insuffisance ou de mauvaise communication mais surtout des opérations de délocalisation hâtive qui ont choqué les opinions publiques à partir des années septante. L'éthique des affaires devenait alors une question urgente. Cela va générer en tout cas l'apparition d'un changement d'attitude des entrepreneurs et de leur besoin de formation en la matière.

### La garantie de qualité (quality control)

Avec la globalisation, les entreprises ont dû affronter un autre problème lié cette fois-ci à la qualité des produits mis sur les marchés et notamment celle offerte par la sous-traitance. En effet, comme les entreprises composaient avec des marchés de plus en plus globaux, le contrôle de qualité avec les sous-traitants éparpillés de par le monde devenait extrêmement difficile. L'opinion publique et tout particulièrement les ONG ont cherché à les rendre plus responsables du contrôle de qualité,

de la traçabilité de leurs produits d'un point de vue commercial, juridique et éthique. Les entreprises durent fournir un nouvel effort pour intégrer cette problématique. Cette obligation fut largement aidée par l'établissement en 1987 de la norme ISO 9000 à l'échelle internationale permettant une nette amélioration du contrôle de qualité dans la chaîne de la valeur notamment au niveau de l'approvisionnement. Chaque entreprise a dû améliorer ses performances et sensibiliser son personnel pour pouvoir accéder à un management de qualité certifié par les normes ISO 9000<sup>8</sup> puis 9001. Ce travail de contrôle a permis un net renforcement des performances de l'entreprise tout en combinant des exigences de qualité le long de la chaîne de production de leur produit. Ce long processus, plutôt onéreux pour les entreprises engagées dans la compétition mondiale, a eu avant tout comme objectif de rassurer les marchés et de satisfaire les clients. Cette approche volontaire menée par les entreprises a permis à des millions d'entre elles de rentrer de plain-pied dans la responsabilité sociétale.

### Le commerce équitable

Bien que ce terme ait une connotation très marquée, le commerce équitable a un impact qui va bien au-delà de sa propre réalité. En effet, le commerce équitable a établi de nouvelles bases concernant le rapport entre consommateurs et producteurs (surtout en Amérique du Sud et en Afrique). Ces marchés impliquent davantage le consommateur qui à travers son acte d'achat, tend à favoriser et à soutenir activement le producteur. Ce concept de commerce équitable a changé les perspectives pour l'ensemble des activités commerciales. Dès lors que le consommateur s'intéresse non seulement aux produits qu'il a achetés mais également à celui qui les a produits et aux conditions de production et de travail, on aboutit forcément à un changement de paradigme. Toute la chaîne du commerce en a subi les conséquences, à commencer par les intermédiaires et leurs rôles qui ont été mis à épreuve. Le label de commerce

<sup>7</sup> <http://www.ibe.org.uk/team.html>

<sup>8</sup> L'auteur Willy Susssland dans « Le manager, la qualité et les normes ISO » parle même d'un « ISO 9000 Rentable » avec une approche de qualité totale – 1996 aux Presses Polytechniques Universitaires Romandes.

équitable garantit au consommateur qu'en payant plus cher ces produits, le producteur verra ses conditions de vie améliorées. Ce changement de comportement a permis une meilleure traçabilité des produits et il est aujourd'hui presque commun de connaître la provenance des produits et même d'en suivre son parcours. Plus l'information est disponible, plus le consommateur se sent rassuré et est prêt à payer pour cette transparence. Cette pratique va sans doute évoluer encore et conduire même les entreprises à utiliser leur expérience vécue comme démarche et leur produit comme puissant outil didactique. Les produits qui étaient présentés comme une simple valeur ajoutée, sont aujourd'hui expérimentés par le consommateur comme une véritable acquisition de connaissances mesurables. Le client devenant plus responsable, il se dote du même coup d'une perspective planétaire de responsabilité. Par effet de ricochet, la responsabilité sociétale des entreprises sur la qualité et la moralité des produits proposés s'est consolidée grâce aux multiples combats des organisations de consommateurs.

### L'équilibre de traitement

Le travail des enfants et les déséquilibres économiques issus des différences salariales à travers le monde, l'inégalité de traitement des minorités, l'apparition de nouvelles formes modernes d'esclavagisme, de la traite des femmes, de la corruption et de la privation de liberté sont aujourd'hui encore des problèmes d'une extrême importance. Bien sûr, les inégalités de traitement entre femmes et hommes, les problèmes raciaux, les confrontations ethniques, les difficultés intergénérationnelles (jeunes et vieux) ont fait quelques progrès, mais le travail à accomplir reste immense. Les entreprises notamment celles qui agissent au plan mondial se retrouvent dans une position d'acteur privilégié. Ces dernières peuvent dans une large mesure imposer leur propre éthique face aux agissements locaux ou nationaux d'un autre temps. Les entreprises globales sont désormais le fer de lance d'une révolution universelle : celle de l'équité des traitements.

La Déclaration du Millénaire exposée initialement par les entrepreneurs au Forum Economique de Davos en 1999 puis par l'ONU au passage du millénaire sert actuellement de Charte pour de nouveaux comportements. Grâce à l'appui et à la mise



en place d'une organisation de soutien et de promotion pour ces nouveaux concepts, le « Global Compact », le monde des affaires mais aussi le cercle des ONG et des gouvernements ont engagé un processus irréversible. Fondé à partir des principes de la « soft governance » sur une base volontaire, non coercitive et non contraignante (non-binding), ce mouvement a gagné les principales entreprises globales, les organisations internationales gouvernementales et non-gouvernementales. Dans un effort de type multistakeholders, ces organisations travaillent de concert notamment en se comparant (benchmarking) et en s'appuyant sur les bonnes pratiques (best practices) pour améliorer leur résultat tout au long du processus. L'émergence d'un système d'accountability est en train d'accompagner ce processus. Nous y reviendrons en troisième partie de ce cahier.

### « Footprint »

Les principes de responsabilité environnementale à travers l'empreinte écologique ou ceux liés au changement climatique sont devenus extraordinairement importants dans la conduite des affaires internationales. Il n'est plus question aujourd'hui de remettre en cause la question écologique mais plutôt de la considérer comme une vraie opportunité économique. En effet, grâce au concept de la « Clean Tech Revolution », une grande partie du monde industriel a saisi cette chance pour investir dans la R&D (Recherche et Développement), dans l'innovation et dans de nouveaux produits. C'est un virage décisif qui a été pris puisqu'il englobe toute l'économie énergétique, des transports, de la construction, du traitement des déchets pour ne citer que ces principaux secteurs amenés à repenser et à réorienter leur approche industrielle et commerciale.

Même si l'approche industrielle à moyen et long terme est la seule véritable solution à la question de l'empreinte écologique, les débats restent cependant vifs sur les moyens à adopter à court terme. Les tenants d'une intervention étatique en faveur d'une approche législative contraignante notamment à travers des taxes (taxe CO<sup>2</sup> par exemple) tentent ainsi d'accélérer le mouvement par des solutions rapides. Cependant, les risques d'une surrégulation en la matière pourraient conduire non

seulement à des inégalités économiques entre les différentes régions du monde mais également entre différents acteurs économiques. L'apparition de tensions importantes pourrait conduire à des délocalisations ou à des marchés faussés par une trop grande intervention. Il paraît évident que des incitations à l'innovation et à la construction propre seraient par contre plus efficaces. Le débat n'est pas clos et la société civile va y jouer un rôle déterminant. C'est pourquoi la transparence et la qualité de l'information sont aujourd'hui si primordiales dans l'évolution de notre société et en particulier dans le virage écologique que l'économie aborde.

### L'investissement responsable

Depuis quelques années, le monde de la finance se préoccupe de la question de la responsabilité sociétale des entreprises dans lesquelles il investit et ceci malgré la crise actuelle. Face aux risques encourus par les entreprises en cas de disfonctionnement sociétal, les gestionnaires d'actifs pratiquent de plus en plus une sélection « socialement responsable » afin de diminuer leurs propres risques. Ils s'appuient pour cela sur les cotations émises par des agences de notation (Standard & Poor's, Moody's, AM Best et Fitch). Même si ce phénomène n'est pas totalement généralisé, on peut dire d'ores et déjà que la réforme est en marche et cela pour au moins deux bonnes raisons :

- La transparence des marchés oblige de plus en plus d'entreprises à informer les actionnaires mais aussi les organes de régulation et les agences de notation sur leurs activités et notamment sur l'engagement environnemental.
- L'obligation du reporting nécessite également de maîtriser les progrès à effectuer d'année en année en matière de responsabilité sociétale.

Ces deux facteurs combinés avec d'autres plus spécifiques comme les changements dans les lois nationales entraînent les entreprises dans un processus d'amélioration permanente. Longtemps considérée par celles-ci comme une composante de « marketing », la responsabilité sociétale est aujourd'hui partie intégrante du « bon business ».

### Le ConsommActeur

Depuis l'essor d'Internet, le consommateur dispose d'un outil d'information, de communication et de savoir sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Fort de cette position, il peut désormais comparer, analyser et choisir dans une palette de produits et de services planétaires. Il ne s'en prive pas et s'organise en conséquence. Passant outre les distributeurs et autres intermédiaires, le consommateur agit directement sur le marché. On parle d'« économie directe » pour annoncer l'amplification de ce phénomène avec l'apparition du « consommActeur » pour désigner cette nouvelle forme de consommation. Les entreprises sont obligées dans leur stratégie de développement d'en tenir compte. Dans le cas précis de la responsabilité sociétale des entreprises, cet « empowerment » du consommateur a eu d'innombrables conséquences. En effet, nous observons une augmentation du dialogue entre consommateurs et entreprises, ainsi que des commentaires, notamment sur les sites interactifs des entreprises. C'est pourquoi, les agissements des entreprises passent dans l'immense filtre qu'est le Web. C'est une réalité incontournable.

Dès lors, il s'agit d'agir et de communiquer de manière appropriée si l'on ne veut pas se mettre à dos le marché virtuel et donc le marché réel. La transparence est un nouveau vecteur de communication et nul ne peut y échapper. De nombreuses entreprises l'ont bien compris en ouvrant des sites Internet de dialogue avec leurs clients réels ou potentiels.

En prenant parti résolument pour l'ouverture et la transparence, les entreprises ont renforcé leur position tout en offrant aux consommActeurs de participer tant au niveau de la maintenance des produits et services ou même en leur permettant d'innover dans de nouveaux produits ou services à travers des concours d'idées.

Cette montée en force du consommateur est sans doute la plus grande révolution économique contemporaine.

## Codes de conduite

### « Global Compact » ou le Pacte mondial des entreprises

Plus de cinquante dirigeants d'entreprises et de nombreux représentants d'associations se réunissaient en juillet 2000 pour définir le contenu et les modalités du « Global Compact », concrétisant ainsi l'idée d'un « Pacte mondial des entreprises » lancée par le Secrétaire général des Nations Unies. Ce Pacte illustre la volonté des entreprises de s'affirmer comme des acteurs à part entière de la croissance et du développement dans un contexte de mondialisation. L'idée d'un « Pacte mondial des entreprises », dit « Global Compact », dont l'objectif est double, est de :

- contribuer au développement durable à travers la création d'un réseau de partenariats et la promotion de bonnes pratiques en la matière ;
- promouvoir une mondialisation profitable à tous, sur la base de l'économie de marché.

En adhérant au Pacte mondial, les entreprises s'engagent à respecter des principes tirés de textes ou de conventions internationales : Déclaration universelle des droits de l'homme ; Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail ; Principes de Rio sur l'environnement et le développement.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### Amnesty International

En 1998, Amnesty International a développé une liste de principes directeurs concernant les droits humains pour les entreprises. Les entreprises doivent les intégrer en développant un code de conduite.

[www.amnesty.org](http://www.amnesty.org)

## OCDE

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, qui ont été révisés en juin 2000, sont des recommandations que les gouvernements des pays de l'OCDE adressent aux entreprises. Ils concernent notamment les domaines suivants :

- Publication d'informations fiables sur les résultats financiers et non financiers, les facteurs de risque, les objectifs, les actionnaires et les droits de vote, la composition du Conseil d'administration et la rémunération des membres, dirigeants et dirigeantes, les structures de gouvernement d'entreprise.
- Respect des droits humains et des normes de travail.
- Politique environnementale (systèmes de gestion, information, évaluation d'impact, plans de gestion des risques et accidents, amélioration des performances environnementales, formation du personnel).
- Lutte contre la corruption et maintien de pratiques commerciales équitables et transparentes à l'égard des consommateurs.
- Transfert de technologies et de savoir-faire, développement de partenariats et contribution au développement de la capacité d'innovation, sur le plan local et national, pour les pays en développement
- Adoption de bonnes pratiques de concurrence.
- Respect de la législation fiscale.

La Suisse a souscrit aux Principes directeurs de l'OCDE et a mis en place un point de contact national auprès du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Ce point de contact sensibilise les entreprises et leur offre un forum de discussion et de recommandations servant à la mise en œuvre des Principes.

<http://www.oecd.org/department>

## **OIT**

L'Organisation Internationale du Travail a été créée en 1919, lors de la résolution du premier conflit mondial par le Traité de Versailles. L'Organisation, parmi les institutions de la Société des Nations, est la seule qui survit à la seconde guerre mondiale. L'OIT devient une institution spécialisée de l'ONU en 1946. Elle compte actuellement 188 Etats Membres, a son siège à Genève en Suisse et gère des bureaux extérieurs dans plus de 40 pays. Aujourd'hui, l'OIT a élaboré un Agenda pour le travail décent, qui couvre bon nombre des défis auxquels l'Organisation était déjà confrontée au moment de sa création. Il existe actuellement 188 conventions et 199 recommandations, dont certaines remontent à 1919.

[www.ilo.org/public/english/standards/decl/declaration/text/index.htm](http://www.ilo.org/public/english/standards/decl/declaration/text/index.htm)

## **Ethical Trading Initiative**

L'Initiative d'éthique commerciale (ETI – Ethical Trading Initiative) est une alliance de sociétés, d'ONG et d'organisations syndicales qui se sont engagées à travailler ensemble pour identifier et promouvoir des bonnes pratiques concernant la mise en œuvre de codes du travail; la démarche inclut le contrôle et la vérification indépendante du respect de ces codes.

[www.ethicaltrade.org/\\_html/about/basecode\\_en/framesets/f\\_pages.html](http://www.ethicaltrade.org/_html/about/basecode_en/framesets/f_pages.html)

## **Transparency International**

Organisation non gouvernementale en charge de la lutte contre la corruption, Transparency International rassemble les gens dans une puissante coalition mondiale et a pour mission de favoriser le changement vers un monde exempt de corruption. Transparency International augmente la sensibilisation et réduit l'apathie et la tolérance de la corruption. Pour ce faire, elle élabore et met en œuvre des actions concrètes pour y remédier.

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

## Vers une standardisation de la responsabilité sociétale

### Une multiplicité de standards

Qu'il s'agisse des milieux académiques, économiques, internationaux ou de la société civile, tout le monde ou presque y est allé de sa contribution. D'une certaine manière, ils incarnent la « soft governance ». Prenez, par exemple, Walter Kaelin, professeur de Droit à l'Université de Berne, qui est à l'origine du nouveau Conseil des Droits de l'Homme. Voilà le premier apport des hommes de science : leur créativité. Prenez Charles Wyplosz, professeur d'Economie du Graduate Institute (IUHEID) à Genève. Sa capacité d'analyse est telle que tout devient limpide. C'est le deuxième apport : la prise de conscience d'états de fait et des conséquences à en tirer. Prenez le professeur Keith Krause de l'UHEID, il dirige le « Small Arms Survey » et propose des solutions innovantes. C'est le troisième apport : les scientifiques sont là pour déranger. Prenez enfin les spécialistes de Droit international de l'Université de Genève ou de l'UHEID dont certains sont des experts prisés à la Cour internationale de Justice à La Haye. C'est le quatrième apport : être de bon conseil. Découvrir, comprendre, expliquer, enseigner, parfois conseiller : tels sont les apports des académiciens.

Mais il existe aussi d'autres interlocuteurs actifs comme les agents de normalisation, de standard, de label ou de surveillance (watchdog).

Qu'il s'agisse d'agences internationales classiques (onusiennes ou pas), nationales ou européennes, ou encore provenant

d'entreprises de cotations économiques et financières, d'organisations indépendantes de labellisation, de centres universitaires, d'entreprises de conseil en responsabilité sociétale ou finalement d'ONG, on estime les intervenants sur le marché de la standardisation et de la normalisation de la responsabilité sociétale à plus d'un millier.

En effet, les normes sont nombreuses (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, SA 8000 [USA], BS 8900 [UK], SD 21000 [France], EMAS [UE], etc. De même, la liste des labels est impressionnante avec Max Havelaar, CUELE [UE], SWWi [USA], etc. Ces indices boursiers de responsabilité sociétale sont en progression constante.

Face à ce débordement d'initiatives, il est nécessaire de clarifier la situation en améliorant la compréhension globale de cette évolution.

### Vers une norme de référence unique

La pluralité des approches crée aujourd'hui une certaine confusion sur les marchés et pour les responsables des entreprises, des ONG et des gouvernements. Cette phase de débordement des initiatives a certes été nécessaire pour la prise de conscience généralisée sur le rôle et l'importance de la responsabilité sociétale, mais elle donne actuellement plus une impression d'agitation que d'ordre. C'est pourquoi la diffusion prochaine (2009/2010) de la norme ISO 26000 est attendue avec beaucoup d'impatience.

En effet, il est certain que la norme ISO 26000 aura comme effet d'établir enfin une référence majeure et unique. Elle s'appuiera sur le considérable travail déjà effectué avec les normes ISO 14001 pour l'environnement. ISO (International Standard Organization) forte de ces multiples organisations nationales de standardisation apportera un standard consensuel et de ralliement pour tous.

Pour la première fois, des dimensions aussi vastes que le management éthique, les normes sur le travail équitable, sur l'environnement, sur le commerce, sur le financement, sur la distribution et sur la protection des consommateurs seront



englobées dans une seule norme. Ainsi, la norme ISO 26000 imposera une vision élargie et globale de la responsabilité sociétale. Cette norme s'imposera sans aucun doute comme cela a déjà été le cas avec ISO 9000 (ISO 9001) et ISO 14000 (ISO 14001), car elle va répondre au besoin de clarification et d'unicité. En effet, comment faire des comparaisons si le nombre de standards et de labels est multiplié.

Par ailleurs, la difficulté pour les chefs d'entreprises restera celle de la mesure des progrès en cours. Il s'agit en effet pour eux d'apporter de constantes améliorations dans un processus continu et maîtrisé en évitant que les conditions cadres changent brusquement. Pour eux, il est vital de penser en termes d'évolution plus que de rupture car les investissements consentis ne peuvent pas être, du jour au lendemain, balayés par de brusques changements de lois. C'est donc bien un processus de stabilité et de continuité qui est en train de s'installer pour les entrepreneurs grâce auquel ils vont pouvoir évoluer de manière volontaire avec comme seule pénalité celle du marché. La maîtrise du processus est toujours plus importante que les résultats eux-mêmes car l'inverse pourrait rapidement les entraîner à la faillite.

L'après-crise économique et financière (2007-2009) incitera sans doute à activer la phase de la résolution des problèmes liés à la responsabilité sociétale. La crise aura au moins montré l'urgence de la question.

## Normes et Standards

### ISO 26000

Est une norme ISO en cours d'élaboration. Elle portera sur la responsabilité sociétale des organisations (entreprises, ONG, Etats, etc.). Elle devrait être publiée en 2009. La norme ISO 26000 intégrera des acquis des normes ISO 9001 (management de la qualité) et ISO 14001 (management de l'environnement) et des normes du travail de l'Organisation Internationale du Travail (protocole d'accord passé entre l'ISO et l'OIT pour respecter ces normes) comme son référentiel de gestion de la sécurité et de la santé au travail. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste\\_de\\_normes\\_ISO\\_par\\_domaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_de_normes_ISO_par_domaines)

### ISO 9000/9000

ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives à la gestion de la qualité publiées par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Seule ISO 9001 peut servir de base à l'audit et la certification. Des sociétés d'audit et de certification proposent des prestations aux organismes qui le souhaitent. Ces derniers peuvent alors faire état d'un certificat de conformité à ISO 9001. <http://www.iso.org/iso/home.htm>

### ISO 14001

La norme ISO 14001 est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnemental. Elle a été réalisée par l'Organisation Internationale de Normalisation, désignée internationalement sous son sigle d'origine ISO (International Organization for Standardization) qui est systématiquement repris dans la dénomination des normes. <http://www.iso.org/iso/home.htm>

### **SA 8000 (USA)**

SA 8000 est un standard de responsabilité sociétale qui défend des conditions de travail décentes. Il permet aux entreprises de mieux communiquer avec ses parties prenantes. SA 8000 est une initiative du Council On Economic Priorities (1997), basé à New York, devenu Social Accountability International (SAI), qui le développe et le supervise. Il fournit un cadre commun pour les informations éthiques pour des compagnies de toute taille et de tout type, où que ce soit dans le monde. SA 8000 expose des mesures sur des problèmes, tels que les droits des syndicats, l'utilisation du travail des enfants, les temps de travail, la santé et la sécurité au travail, et un salaire équitable. SA 8000 est basée sur la déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU sur la Convention internationale des droits de l'enfant et différentes conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). [www.sa8000.org](http://www.sa8000.org)

### **BS 8900 (UK)**

BSI Business Information vient de publier le projet d'un nouveau « British Standard » - BS 8900- d'orientation pour la gestion du développement durable.

BS 8900 est conçu pour aider les organisations à élaborer une stratégie de développement durable qui continuera d'évoluer et de s'adapter pour répondre à de nouveaux défis tant sur le plan de la continuité que de la demande. Il offre des conseils pratiques clairs permettant d'apporter une contribution significative au développement durable.

Cette nouvelle norme guide les organisations vers une gestion efficace de leur impact sur la société et l'environnement, vers l'amélioration de la performance organisationnelle et vers le succès. [www.bsi-global.com](http://www.bsi-global.com)

### **SD 21000 (France)**

Le guide SD21000 propose des bases pour aider à adapter techniquement et culturellement le système de management d'une entreprise afin d'intégrer progressivement les objectifs de développement durable.

Les recommandations du guide SD21000 ne sont pas destinées à des fins de certification. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9\\_sociale\\_des\\_entreprises](http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9_sociale_des_entreprises)

### **EMAS ou Système communautaire de management environnemental et d'audit**

Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. L'objectif du nouveau système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) est : l'établissement et la mise en œuvre par les organisations de systèmes de management environnementaux, l'évaluation objective et périodique de ces systèmes ; la formation et la participation active du personnel des organisations ; l'information du public et des autres parties intéressées.

[http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)

## Vers une responsabilisation sociétale directe

Deux mouvements vont caractériser l'évolution future de la responsabilité sociétale des entreprises, des institutions étatiques et de la société civile.

1 D'une part, la participation des acteurs (entreprises, Etats, société civile) va s'accroître dans la vie publique globale et locale. Les Anglo-Saxons parlent volontiers d'« empowerment » qui pourrait correspondre à un renforcement de l'intervention des acteurs. Cet « empowerment » correspond en fait à cinq niveaux différents d'implication qui vont de la participation imposée à une participation de type co-création en passant par des niveaux de self service, do it yourself à co-design.

Définissons rapidement ces **cinq niveaux de la participation sociétale**.

- Passive : cela correspond aux actions de participations liées aux lois et aux règlements d'application. Cela regroupe l'ensemble des comportements imposés par le système légal, juridique et moral d'une société de type « égalité de traitement », « bannir l'esclavage », « ne pas utiliser d'enfants dans le travail ».
- Self service : c'est l'ensemble des comportements participatifs au choix de type charitable, civique, associatif, bénévole que les citoyens, l'entreprise peuvent choisir de faire ou de ne pas faire dans un environnement bien défini : « participer ou non à une collecte pour une cause ».
- Do it yourself : il s'agit ici de comportements responsables construits à partir d'éléments préexistants pour élaborer une nouvelle démarche. Par exemple, la conduite d'une action

spontanée en faveur d'une catastrophe naturelle. L'action est inhabituelle, mais les éléments de celle-ci sont réels.

- Co-design : cela équivaut de la création à la réalisation d'une action de responsabilité sociétale sans changement des conditions cadres de l'environnement sociétal. Par exemple, la construction d'un bâtiment à zéro émission de CO<sup>2</sup>.
- Co-création: cela décrit la participation à l'élaboration d'un nouveau cadre (framework) d'actions responsables. C'est le cas d'entreprises qui ont imaginé et réalisé le projet Global Compact.

2 D'autre part, on assiste à des changements dans le **comportement des parties prenantes** de l'environnement entrepreneurial. Cette transformation se caractérise par un passage centré sur les «propriétaires» (stakeholders) vers une ouverture aux partenaires (multistakeholders) et notamment l'opinion publique en général<sup>9</sup>.

a) Relation contractuelle :

- Les propriétaires/employés : ce sont les acteurs internes à l'entreprise. Ils agissent selon des lois nationales et internationales strictes qui contractuellement les lient dans leurs relations de travail.
- Les clients, fournisseurs, banques, collectivités publiques, syndicats,... représentent l'ensemble des partenaires contractuels d'une entreprise sans lesquels elle n'existerait tout simplement pas. Un destin commun les lie. Les contrats spécifient ces liens. Achat, vente, prêts, emprunts, impôts,... sont définis sans ambiguïté.

b) Relation non contractuelle : C'est l'ensemble des relations non contraignantes qui fixe une entreprise à son environnement : ONG et associations de la société civile, universités et centres de recherche, culture et sport, think tank et politiques, lobbyistes et communauté entrepreneuriale...Mais c'est aussi l'ensemble des soft laws qui régit aussi de manière non contraignante les comportements entrepreneuriaux comme les standards et les normes.

<sup>9</sup> Nous avons décrit en détail ce changement de paradigme dans le Cahier n°2, « Les multistakeholders », Fondation pour Genève, 2008

Trois groupes de partenaires représentant trois types de comportements non contractuels vont être décrits ci-dessous :

– Les multistakeholders

Ils correspondent aux organisations de la société civile (ONG, associations, think tank, partis politiques). Mais, aussi aux organisations étatiques nationales (collectivités publiques locales, organisations internationales onusiennes ou de standard, G8). Sans oublier les organisations professionnelles (syndicats, associations patronales, chambres de commerce).

– Les communautés de clients

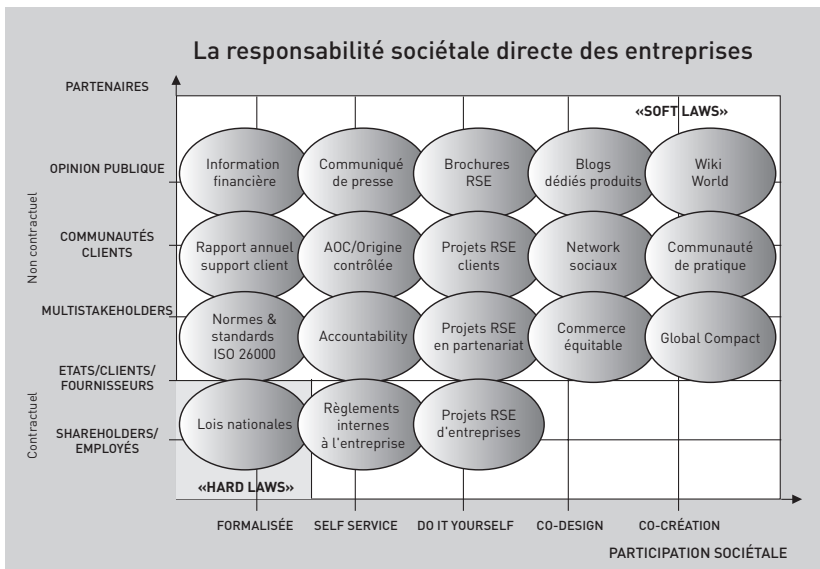
C'est l'émergence des réseaux sociaux d'Internet qui a favorisé la création d'une multitude de communautés organisées selon les produits et services des entreprises. Grâce aux blogs ou à d'autres pratiques, les communautés de clients jouent un rôle nouveau dans la maintenance et le suivi des produits et services mais aussi sur le marketing viral ou sur l'image des entreprises. Le pouvoir croissant de ces communautés de clients est devenu important pour les entreprises.

– L'opinion publique

Jusqu'à très récemment réservée aux médias et aux leaders d'opinion, cette nouvelle perspective globale de communication représente de plus en plus un élément primordial dans la bonne marche des affaires. Un nombre important d'actions de responsabilité sociétale leur sont destinées. Cependant, avec l'émergence d'Internet, la nébuleuse de l'opinion publique en tant que partenaire est devenue assez complexe. Les blogs et les communautés de clients posent de nouveaux problèmes aux entreprises notamment en termes d'image et de branding.

La représentation graphique ci-après permet de visualiser sur un seul tableau l'ensemble des composantes de la responsabilité sociétale des entreprises.

Schéma représentant la responsabilité sociétale directe des entreprises:





Sur l'axe vertical se trouvent les différents partenaires/acteurs ; à l'intersection de chaque coordonnée sont observées les actions/procédures de la responsabilité sociétale en fonction de leur composante participative. Ainsi, la lecture du tableau se fait de gauche à droite et de bas en haut. Dans l'ordre, on y trouve :

### a) Les hard laws

#### – Les lois et règlements formels

Ils sont imposés par les territoires (villes, nations, l'international), obligeant les entreprises à un respect strict à l'interne de l'environnement légal en vigueur. Cela concerne non seulement la bonne marche des affaires mais également le traitement adéquat des employés (égalité, promotion, liberté, refus d'employer des enfants...).

#### – Les contacts avec les partenaires de production

Outre les Etats, les clients, les fournisseurs, les banques sont aussi soumis à un cadre contractuel formel dépendant des lois en vigueur. Ainsi, les relations avec des partenaires externes mais faisant partie de la chaîne de la valeur des entreprises sont formalisées et contractuelles. La responsabilité sociétale légale des entreprises s'étend aussi à leurs participations.

### b) Les soft laws

#### – Les règlements internes à l'entreprise.

Toutes les entreprises ont défini des chartes de comportements et des visions souvent appelées « Mission statement » où sont inscrits les principes propres à chaque entreprise. Parmi ces principes, ceux de la responsabilité sociétale figurent en bonne position. Ces derniers émanent d'une sorte de pot-pourri issu des grandes Déclarations comme celles des Droits de l'Homme, du Millénium et formalisés par des programmes comme le Global Compact ou par des normes et standards (ISO 14001, ISO 26000). Chaque entreprise est libre d'agir selon son libre arbitre, seul le marché en jugera.

#### – Les normes, standards & labels.

Les normes, standards et labels liés à la responsabilité sociétale sont aujourd'hui légion. Cet amoncellement de références sera sans doute simplifié par l'émergence de la norme ISO 26000 qui va reprendre et unifier ces dernières.

Pour les entreprises cependant, cela équivaudra à des soft laws mieux formalisées et plus précises sur lesquelles elles pourront s'appuyer pour développer leurs propres actions et programmes de responsabilité sociétale.

– Les projets d'entreprise.

Avec leurs employés, un bon nombre d'entreprises ont développé de plus ou moins grands programmes d'action comme celui des transports publics ou privés afin de diminuer leurs émissions de CO<sup>2</sup> ou encore des programmes d'aide spécifiques à la pauvreté. L'ensemble de ces programmes représentent des innovations échafaudées par les entreprises (de type do it yourself voire de type co-design) pour faire face aux engagements moraux de leur « Mission statement ».

– Le support client en faveur de la responsabilité sociétale.

Avec la participation de la communauté des clients, les entreprises ont développé depuis peu des actions communes notamment dans la protection de la nature. En passant par la récupération des piles au mercure, en favorisant l'utilisation du sac en papier au lieu du plastique ou en amenant ses clients à participer à une bonne cause du type creusement d'un puits d'eau en Afrique, les actions sont à la fois bonnes pour les affaires et satisfaisantes pour le projet responsable défendu. Toutes les actions sont si bien formalisées que le client n'a pas d'autre choix que d'y participer. C'est dans l'intérêt des deux parties. Il existe aussi des actions en partenariat, mais nous y reviendrons plus tard.

– Information : Rapport annuel, informations financières.

Ce type d'information est très formalisé et codé. Les bourses, les Etats et la sphère financière imposent des règles strictes afin de garantir une uniformité d'information pour les marchés. Cependant, depuis plusieurs années, y figure une composante de la responsabilité sociétale. En effet, qu'il s'agisse des rapports annuels ou des informations financières, les entreprises communiquent de manière plus explicite sur leurs actions. Cela fait désormais partie de leur environnement informationnel.

– Accountability.

Dans un proche avenir, les entreprises vont devoir présenter leurs résultats de responsabilité sociétale d'une manière plus

structurée. L'idée étant de faire part de leurs progrès à leurs partenaires (multistakeholders) année après année. Cette comptabilité sur les progrès se nomme dans le monde anglo-saxon «accountability». Il n'y a pas de mot équivalent en français, mais c'est entre autres l'idée de « rendre des comptes sur les progrès accomplis ». Ce concept amène une solution d'avenir pour la question de la responsabilité sociétale car il permet d'informer, de mieux comprendre et d'entreprendre une analyse plus fine des entreprises. L'analyse sociale se rapproche, de ce fait, de plans comptables. Nous reviendrons sur cet élément clé dans la troisième partie de ce cahier.

*Un acteur non étatique a été capable de tuer plus d'Américains le 11 septembre 2001 que Pearl Harbor le 7 décembre 1941. C'est une illustration type d'un monde en mutation.*

– Commerce équitable.

Le commerce équitable a été créé, il y a plusieurs années, sous la pression des consommateurs sensibilisés à améliorer les conditions de travail des petits paysans et ouvriers dans les pays défavorisés. Celui-ci garantit aux consommateurs de produits munis d'un label le traitement équitable du producteur. De nombreuses fondations ont exploité et favorisé la dynamique du commerce équitable sur le marché en respectant strictement les standards. Cela a depuis influencé le commerce en général et a renforcé le lien entre le consommateur et le producteur qui partagent mutuellement leur destin.

– Projets de responsabilité sociétale en partenariat

Dans leurs efforts de développement de programmes d'aide, les entreprises se sont associées entre elles, aux ONG et/ou aux autorités locales afin de rendre leurs actions plus efficaces. Dans les luttes contre les maladies endémiques en Afrique, par exemple, de grandes entreprises pharmaceutiques se sont jointes à des programmes de Médecins Sans Frontières ou ont participé au sein de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) afin de pallier dans certains Etats les difficultés sanitaires.

– Projets clients de responsabilité sociétale

Dans la lignée du commerce équitable, des entreprises ont

tenté de créer des programmes d'entraide sur les questions liées à la pauvreté, à la santé et à la protection de la nature avec la participation de leurs clients. C'est notamment le cas du programme pour l'informatique dans les pays défavorisés ou encore des actions humanitaires ciblées dans le domaine de l'éducation (bourses d'étude).

– Appellation d'Origine Contrôlée (AOC)

Les entreprises se sont souvent regroupées par secteur d'activité économique afin de développer pour leurs clients un système de contrôle de l'origine des produits. C'est essentiellement dans le domaine agro-alimentaire que de tels programmes ont vu le jour. Au départ, cela concernait le producteur vis-à-vis du consommateur, mais très vite le centre d'intérêt s'est déplacé sur l'ensemble de la chaîne de la nutrition. À l'instar du commerce équitable, l'appellation AOC a joué sur la proximité avec l'ensemble des territoires du monde. Cette proximité a joué un rôle plus particulier que la simple aide au développement, mais toujours sous la même bannière de la recherche de qualité et du principe de contrôle de l'origine.

– Les réseaux sociaux

Avec l'émergence des réseaux sociaux sur Internet, un nouveau rapport à la responsabilité sociétale est apparu. En effet, des relations plus floues nettement moins formalisées ont donné, grâce aux réseaux sociaux, une nouvelle dimension aux entreprises. En effet, ces dernières se doivent de communiquer et d'agir avec les communautés de clients, qui se sont constituées indépendamment d'elles. La demande porte essentiellement sur les produits et les services émanant des entreprises mais pas seulement. Les réseaux sociaux deviennent réellement un enjeu de responsabilité sociétale pour les différents acteurs.

– Les communautés de pratique

Plus orientées que les réseaux sociaux, ces communautés de pratique ont tendance à se substituer aux tâches de maintenance et de suivi des produits et service des entreprises.

– Les blogs

C'est une autre composante de la société civile qui opère un peu comme les médias. Les blogs représentent par leur liberté de ton, une menace mais aussi une opportunité pour les entre-

prises car la majorité de leurs actions au plan de la responsabilité sociétale s'appuie sur des blogs pour leur stratégie de communication.

– Wiki-World

L'ensemble des projets créatifs du monde Wiki représente également un nouveau challenge pour les entreprises. Certaines d'entre elles se sont essayées dans le monde virtuel à travers des plateformes de Second Life. Les essais sont en cours, mais il est actuellement impossible de définir une approche rationnelle pour les entreprises.

En confrontant les partenaires/acteurs de l'entreprise avec leur degré d'implication participative dans la responsabilité sociétale, nous constatons qu'il existe une lecture stratégique du comportement des entreprises. En effet, plus on s'éloigne des contraintes formelles (hard laws), plus l'entreprise entre dans un champ d'actions plus «soft», moins contraignantes. Cependant, ce type d'actions concernant la responsabilité sociétale nécessite une conduite beaucoup plus sophistiquée car le nombre de partenaires augmente et la participation active et créative de ces derniers aussi.

Stratégiquement, les entreprises devraient procéder par paliers successifs afin de maîtriser la progression de leur pratique sur la responsabilité sociétale. Le point central dans cette progression est la mise au point d'un système d'«accountability» robuste permettant aussi une communication fonctionnelle. Le fait de multiplier les initiatives ne permet pas de «charpenter» un tel système.

Seule une vision à long terme, construite pas à pas, autorise la mise en place d'un véritable instrument crédible de responsabilité sociétale. Pour réussir une telle structure, il est également indispensable de s'appuyer sur un standard de référence. Suite à des versions préliminaires permettant d'en définir les bases, il apparaît que la norme ISO 26000 pourra jouer ce rôle dans un avenir proche.

La formation d'une équipe au sein des entreprises, des ONG, et des administrations qui aurait pour tâche de constituer une réelle comptabilité 2.0 (sorte d'accountability formelle) est primordiale. Nous y reviendrons en troisième partie de ce cahier.



**Des acteurs  
du changement  
témoignent**



## Entretien avec Alan Bryden

Ingénieur Général, Conseil Général de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies (France);

a. Secrétaire Général de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)

*La définition de responsabilité sociale ou responsabilité sociétale pose problème. Qu'en est-il exactement ?*

En français, il y a effectivement le choix : sociétale ou sociale. On parle toutefois de plus en plus de responsabilité sociétale pour évoquer la responsabilité et l'engagement de toute organisation privée ou publique vis à vis de ses « parties prenantes », depuis son environnement immédiat (clients ou « administrés », actionnaires ou membres, employés, fournisseurs) jusqu'à la collectivité au niveau national et international. La globalisation des échanges et de la communication, ainsi que celle d'autres sujets comme la sécurité, l'environnement ou le changement climatique impliquent que cette responsabilité prenne en compte un cadre global. Tout manquement grave à cette responsabilité peut mettre en péril la pérennité d'une organisation, quelle que soit son efficacité à court terme. Mais, pour l'instant, il n'y a pas de définition internationale : la norme ISO 26000 que l'ISO est en train de développer devrait précisément fournir une acception consensuelle de ce terme.

*Historiquement, comment cela s'est-il passé ? Au début, on parlait de la responsabilité sociétale des entreprises puis on a glissé vers les questions de l'environnement. Le concept n'est-il pas en train d'évoluer vers un fourre-tout ?*



Il est intéressant de rappeler comment ce sujet est arrivé à l'ISO, dont le cœur de métier, depuis sa création en 1947, est d'élaborer des normes internationales relatives à la technologie, à l'organisation ou au management. Nous le faisons avec un certain succès puisque notre collection compte aujourd'hui plus de 17 000 normes internationales, 160 pays participent à nos travaux et nous publions chaque mois une centaine de normes nouvelles ou révisées. Nous sommes donc un creuset pour réaliser une harmonisation internationale sur la base d'un consensus entre les acteurs concernés lorsqu'un sujet acquiert une dimension ou un intérêt global. Le sujet de la responsabilité sociétale est apparu sur notre « écran radar » à l'aube de ce siècle en provenance de trois directions :

1 L'évolution du management de la qualité. Il y a 20 ans, nous avons publié les premières versions des normes ISO 9000 et à l'époque, cela correspondait à la globalisation des échanges et la nécessité de pouvoir sélectionner des fournisseurs à travers la planète sur la base d'un référentiel commun en matière de management de la qualité. La gestion de la qualité a évolué depuis vers la « qualité totale » et nous en sommes maintenant à la troisième version publiée en 2000. Les normes de la série 2000 traitent, en outre, de l'amélioration continue. Elles introduisent l'idée que la satisfaction que l'on doit rechercher à travers la qualité d'un produit ou d'un service, pour assurer le succès et la pérennité de l'entreprise, n'est pas seulement la satisfaction des exigences des clients, mais aussi celle de ses employés et de ses actionnaires, dans le respect de l'environnement et des communautés dans lesquels l'organisation évolue. Il est intéressant de noter que près d'un million d'organisations dans 170 pays sont aujourd'hui « certifiées ISO 9001 ». Et ce, depuis les industries de base et de transformation jusqu'aux services publics et privés, ces derniers comptant pour plus de 30 % dans le total des certificats.

2 La deuxième origine de l'arrivée de ce thème à l'ISO est liée aux questions d'éthique de l'entreprise, suite à plusieurs scandales retentissants des deux côtés de l'Atlantique ces dernières années qui ont conduit le législateur et le marché à s'intéresser de plus près aux finalités et aux méthodes

de management et de contrôle des entreprises. Ce thème a rejoint celui du développement durable et ses trois dimensions (économique, environnementale et sociale). On a vu ainsi se développer la « notation sociale » comme exigence et critère pour les investisseurs et l'« audit social » pour les fournisseurs de la grande distribution. On a vu fleurir les référentiels de notation et d'audit et prospérer la pratique des « rapports environnementaux et sociaux » que de nombreuses sociétés publient chaque année. Les initiatives collectives publiques (ex: « Principes directeurs de l'OCDE », UN Global Compact) ou privées (ex: Global Reporting Initiative, Social Accountability-SA8000) se sont développées. Face à cette prolifération de référentiels et d'initiatives, et à la multiplication correspondante des questionnaires, contrôles et « indicateurs » permettant de mesurer les performances et les progrès des organisations en la matière, une harmonisation internationale s'est avérée indispensable pour améliorer l'application et la compréhension du concept de responsabilité sociétale. La fonction de responsable « éthique » ou « développement durable » fait son apparition dans les organigrammes de nombreuses entreprises et organisations.

3 La troisième origine de l'arrivée de ce sujet de normalisation à l'ISO vient de la pression exercée par les consommateurs eux-mêmes, exposés à des revendications de comportement éthique comme argument de vente et de respectabilité des entreprises. Le consommateur du XXI<sup>e</sup> siècle est prêt à faire intervenir dans ses choix d'autres critères que le prix d'achat et la performance, tels que le mode de production (« équitable » pour les acteurs de la chaîne, respectueux des droits humains et sociaux), la consommation d'énergie ou l'impact sur l'environnement et le changement climatique. Mais il veut être sûr que les revendications en la matière, soient légitimes, et il veut en comprendre la portée. Nous avons depuis 30 ans à l'ISO un comité de politique des consommateurs (COPULCO) où leurs représentants expriment leurs attentes, vis-à-vis de la normalisation internationale. Au début de ce siècle, ils ont demandé une clarification internationale de la notion de responsabilité sociétale et de son contenu.

Donc le sujet est arrivé à l'ISO à partir des ces trois origines et,

après une analyse et une concertation approfondies, l'ISO a été reconnue comme l'instance globale et consensuelle la mieux à même d'entreprendre une harmonisation internationale. Notre contribution est en effet, totalement en ligne avec celle que nous apportons en matière de normes de produits, de service et de management. Elle complète celles que nous apportons déjà en matière de gestion de la qualité et de management environnemental (la série ISO 14000).

*Vous avez dit précédemment qu'on a le sentiment que l'effet de marketing du départ s'est transformé en réalité économique plus dure car au début un grand nombre d'entreprises se sont lancées juste pour coller avec l'air du temps. Maintenant cette notion de responsabilité sociétale devient un état de survie pour ces dernières, presque un risque si on s'abstient. Quel est votre sentiment à ce sujet ?*

On a effectivement assisté à un renforcement du thème de la responsabilité sociétale : le Forum Economique Mondial l'a mis à son agenda depuis plusieurs années avec une visibilité croissante ; la réunion du G8 à Hokaido en 2008 y a consacré une part importante, l'Organisation des Nations Unies l'a placé dans le cadre général des « Objectifs du Millénaire » de réduction de la pauvreté et des inégalités ; elle a consolidé sa propre contribution dans le cadre de son initiative « UN Global Compact » qui a tenu à Genève en 2007 un sommet des « global leaders » auquel participait le Secrétaire Général Ban Ki-Moon. Il est maintenant largement admis, à Davos et ailleurs que, pour assurer leur avenir, les entreprises doivent se piloter en optimisant, au-delà de leur résultat financier, leur « triple bottom line », à savoir : la performance économique, l'intégrité environnementale et l'équité sociale. Un deuxième tournant intéressant et complémentaire s'est produit récemment avec la reconnaissance du phénomène du changement climatique, de son origine humaine et de son impact potentiellement catastrophique sur l'économie du monde et la race humaine. Le G8, le Prix Nobel de la Paix attribué à Al Gore et au Groupe d'experts du changement du climat des Nations Unies en 2007 ou la Conférence sur le changement clima-

tique, tenue à Bali en 2008, à Poznan plus récemment et bientôt à Copenhague pour mettre à jour le protocole de Kyoto, démontrent clairement que le sujet vient en tête des préoccupations du monde. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère, celle de « l'anthropocène », qui se caractérise par le fait que l'activité humaine et la démographie influencent directement l'évolution du climat et donc le devenir de la planète tout entière. Au Forum de Davos en 2008, c'est aussi le changement climatique qui a été classé en pole position des défis aux dirigeants du monde. Le titre du livre qui y a fait un tabac, *Green is Gold*, par Daniel Esty, professeur à Harvard, illustre comment cette menace peut être transformée en opportunité. On a vu récemment en Australie que le sujet du changement climatique peut désormais influencer directement les résultats électoraux.

*Dans le même temps, les économies émergentes croissent à grande vitesse, inondent le monde de leurs productions et consomment une part croissante des ressources d'énergie et de matières premières de la planète. Que vont-elles faire en matière de responsabilité sociétale, de préservation de l'environnement et de limitation des gaz à effet de serre ?*

On peut comprendre tout d'abord que ces économies veuillent jouer dans la cour des grands et en faire bénéficier leurs populations. Elles ne souhaitent pas restreindre la croissance de leur niveau de vie pour permettre aux économies développées de maintenir leur avance. Prenons justement le cas de la Chine. Elle est devenue l'usine du monde, mais elle a un problème d'image sur la qualité et la sécurité de leurs produits et, il faut bien le dire, il n'y a pas de fumée sans feu. Beaucoup de pays en voie de développement se plaignent d'être l'objet de dumping de produits chinois de mauvaise qualité. Mais, la Chine progresse vite en matière de conscience collective et il se passe en Chine ce qui s'est passé au Japon dans les années 50. À l'époque, c'était le Japon qui avait l'image d'un pays inondant le monde avec des objets de mauvaise qualité. Une politique volontariste en matière de qualité a hissé ce pays parmi les premiers du monde en matière économique, environnementale et, également, sociale.

La Chine est 10 fois plus grande. Une classe moyenne émerge, comme en Inde d'ailleurs, et n'accepte plus qu'on lui vende des produits de mauvaise qualité car elle n'en est plus à la seule satisfaction de besoins vitaux élémentaires : elle réclame du qualitatif. La pression vient donc de l'extérieur et de l'intérieur. Les Chinois ont saisi l'occasion de la vitrine exceptionnelle des Jeux Olympiques de l'été 2008 pour démontrer leurs progrès : ils n'ont pas tenu à avoir de contre-performance que ce soit en matière de qualité, d'environnement ou de droits sociaux, bref, en matière de responsabilité sociétale et de développement durable.

*ISO n'est pas un Parlement mais régule plus efficacement que n'importe quel Parlement. Qu'en pensez-vous ?*

L'ISO n'est pas une organisation intergouvernementale. Elle est une fédération d'organismes nationaux de normalisation qui chacun dans son pays a pour mission de développer des normes sur la base du consensus entre les partenaires économiques, et d'assurer la participation du pays à la normalisation internationale. Tous nos membres ont une base légale ou juridique à cette responsabilité. Nous mettons en œuvre des mécanismes ouverts et transparents de construction du consensus éprouvés depuis plus de 60 ans et notre champ normatif s'est développé en fonction de la globalisation. On peut dire que nous délivrons un double niveau de consensus : entre parties prenantes et entre pays. Les normes ISO ne sont pas obligatoires. Depuis une vingtaine d'années, nous avons eu un « driver » important fourni par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et son accord sur l'élimination des obstacles techniques au commerce. Ce dernier engage les gouvernements des 153 pays signataires à utiliser les normes internationales du type de celles produites par l'ISO de façon à éviter de créer des barrières aux échanges en édictant des exigences techniques et des procédures de contrôle purement nationales et non justifiées par des considérations de sécurité ou de santé publiques. Toute exception invoquant la « clause de sauvegarde » doit en effet être dûment justifiée.

*Si on regarde la complexité des affaires du monde, on s'aperçoit que l'ISO a d'une certaine manière contribué à réguler le monde et va introduire un nouveau paradigme avec la notion de responsabilité sociétale. Qu'en pensez-vous ?*

Encore une fois, j'insiste sur le fait que les normes ISO sont volontaires. Elles ne visent pas à remplacer la réglementation, mais plutôt à lui permettre de se concentrer sur ce qui relève vraiment de la puissance publique. Par exemple, c'est le législateur qui doit fixer la limite des seuils de pollution ou de toxicité, mais ce sont des normes élaborées avec les experts et les parties concernés qui doivent fournir les méthodes de mesure et d'analyse ou les bonnes pratiques de fabrication ou de gestion pour les respecter. Ils auront alors d'autant plus de chance d'être écoutés. En matière de responsabilité sociétale, l'ISO a un accord avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT) qui vise précisément à ne pas dupliquer ou pire, contredire les règles internationales relatives aux conditions de travail qu'elle édicte.

*À propos de ISO 26000 ?*

Pour l'élaboration de la norme ISO 26000, nous avons veillé à ce que les délégations nationales soient constituées de 6 catégories de partenaires économiques et sociaux intéressés: à savoir l'industrie, les gouvernements, le monde du travail, les associations de consommateurs, les organisations non gouvernementales et le secteur SSRO (services, études, recherches et autres). On a volontairement écarté, dans un premier temps, les organismes certificateurs et les consultants pour éviter le soupçon que nous élaborerions une norme destinée à alimenter ces métiers. On vise un document qui soit un guide pour appréhender la responsabilité sociétale, la définir, lui donner un contenu reconnu au plan international et permettre de l'intégrer dans le management. C'est une norme qui n'a pas vocation d'un label « certifiable » mais qui doit rester un guide de bonne intelligence et d'application du sujet dans toute organisation. En effet, la responsabilité sociétale n'est pas seulement l'apanage des

entreprises : les administrations publiques et les ONG doivent aussi l'appliquer. L'ISO 26000 doit permettre une meilleure communication vers les « parties prenantes » et le public pour les organisations qui la mettront en œuvre. Aujourd'hui, il y a 80 pays qui participent à ce travail sur la responsabilité sociale ou qui l'observent de près, ainsi que 39 organisations gouvernementales et non gouvernementales. Nous avons aussi mis en place un programme spécial de formation pour encourager la participation des pays en développement. Nous en sommes à la quatrième mouture de la norme et elle prend forme.

*Cette arrivée dans le champ sociétal marque-t-il un tournant important pour l'ISO ? Est-ce le signe d'un transfert de pouvoir des régulateurs officiels vers la société civile, de la hard law vers la soft law dont l'ISO constitue un exemple remarquable ?*

Pour l'ISO, il ne s'agit pas d'une révolution mais plutôt d'une évolution qui colle à celle du monde globalisé et confronté à la nécessité d'organiser un développement durable. Nous « collons » au développement technologique – nous avons par exemple un comité qui traite des normes internationales pour les nanotechnologies – mais aussi à leur impact sur la société. En effet, nos normes traitent des caractéristiques de performance ou de sécurité des produits et services, de leur mesure et de leur vérification, de l'interopérabilité, ainsi que des bonnes pratiques d'organisation et de gestion pour leur production. Dès lors que la responsabilité sociétale aussi devient un critère de gestion et une exigence du marché et de la société pour ces produits et services et ceux qui les délivrent, nous sommes légitimés à fournir la plateforme pour une harmonisation internationale entre les acteurs concernés. L'aspect volontaire de nos normes, notre forte image de marque associée à la qualité et à la sécurité, notre couverture géographique et économique (les pays membres de l'ISO représentent 97 % de la population mondiale et 98 % du PIB), l'étendue des secteurs que nous couvrons qui permet les passerelles et la cohérence, sont autant d'atouts supplémentaires. Prenons l'exemple des biocarburants, pour lesquels l'Union Européenne et les Etats-Unis se sont fixé pour objectif

qu'ils couvrent, en 2020, 20 % de la consommation d'énergie pour les transports. Nous avons créé un comité technique sur ce sujet à l'ISO et nous pourrions traiter tous les aspects : caractérisation pour l'emploi et la distribution comme substitut des carburants fossiles, analyse du cycle de vie pour privilégier les biocarburants dont le « bilan carbone » est globalement positif, technologies de fabrication, matières premières végétales, etc. Quant à l'émergence de la soft law, dont effectivement nous constituons un exemple, elle est liée à la complexité du monde, à la globalisation des problèmes, à l'économie de marché et aux progrès de la démocratie. J'espère pour la planète que c'est une tendance lourde, car elle rend les acteurs économiques plus responsables de leur destin et plus solidaires de l'évolution du monde.

*Ce changement s'est installé petit à petit. Existe-t-il un moment clé qui pourrait montrer qu'avant le monde était organisé sur des régulations stables et maintenant sur des régulations en progrès avec une accélération de la globalisation ?*

C'est peut-être une coïncidence (le « syndrome du millénaire » ?) mais l'an 2000 a été un véritable virage pour l'humanité. Cette date cristallise l'attention et cela a correspondu avec le développement des technologies de l'information et avec la grande peur du « bug » de l'an 2000. Cela a eu comme conséquence d'accélérer l'essor des technologies de l'information et de créer un flux de services vers l'Inde et divers pays émergents. Le développement d'Internet a entraîné un développement des échanges commerciaux, de la communication entre les hommes, donc de la pression de la démographie en quelque sorte, de la facilitation des relations professionnelles et humaines et de la transparence des activités. Je situerais volontiers l'an 2000 comme un moment de rupture avec « l'aplatissement » du monde brillamment décrit par Thomas Friedman (cf. : *The world is flat*). Où est la cause, où est l'effet ? De même, les scandales dont je vous ai parlé ont surgi à cette même période. Ainsi que tous les évènements antérieurs, mais proches de l'an 2000 : la chute du mur de Berlin et la fin de la guerre froide, l'invention d'Internet en 1993 et l'expansion de la chaîne logistique qui a permis l'accroissement exponentiel



des échanges internationaux. La normalisation internationale des containers est d'ailleurs à cet égard un autre grand succès de l'ISO.

*Comment situez-vous la Genève internationale dans ce contexte ?*

Je ne voudrais, en effet, pas manquer de terminer cet entretien par un mot sur la Genève internationale, dont je suis un fervent supporter. La ville où se situe le Siège de l'ISO, et la région qui l'entoure, sont devenues « le » hub de la coopération internationale sur le thème désormais prioritaire du développement durable, du changement climatique et de la responsabilité sociétale. On trouve ici les principaux acteurs internationaux publics et privés : le deuxième pôle de l'ONU, plusieurs de ses agences spécialisées ayant des actions dans ces domaines (OIT, OMS, CNUCED, OMM...), l'OMC, la CCI et bien sûr l'ISO, la CEI et l'UIT pour l'établissement des normes. On trouve aussi des acteurs privés majeurs : le Forum Economique Mondial, le World Business Council on Sustainable Development, l'Organisation Internationale des Employeurs pour en citer trois. Et aussi les militants de la société civile grâce aux nombreuses ONG impliquées dans le sujet. L'Union Internationale de la Nature et le WWF sont à un jet de pierre du « jet d'eau ». L'ISO est donc très heureux d'avoir son siège à Genève et utilise à fond les synergies que permet la Genève Internationale.

## L'OIT, la responsabilité sociétale et une nouvelle gouvernance mondiale

### Juan Somavia

Directeur général de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)

*Les trois dernières décennies ont vu se produire sur la scène internationale des changements majeurs en matière de gouvernance. De nouveaux acteurs sont apparus et ont introduit de nouvelles modalités d'action. Les entreprises multinationales sont ainsi devenues de plus en plus nombreuses à faire de la responsabilité sociale, puis plus largement sociétale, une partie intégrante de leurs activités. Une multitude d'organisations de la société civile ont également émergé et interviennent aujourd'hui sous forme de réseaux au niveau mondial sur un nombre croissant de questions et thèmes spécifiques. Venant rejoindre les acteurs étatiques traditionnels et les organisations du système multilatéral, ces nouveaux acteurs ont à la fois enrichi et complexifié les mécanismes et processus de la gouvernance mondiale.*

La crise dans laquelle nous sommes entrés en septembre 2008 a toutefois changé la donne. Il est aujourd'hui devenu urgent de rénover et renforcer cette gouvernance mondiale en cours de construction. Nous sommes brusquement passés d'une époque de changements à un changement d'époque.

Je voudrais montrer dans cette contribution combien l'Organisation internationale du Travail, l'OIT, la plus ancienne des organisations du système multilatéral, est en phase avec les évolutions récentes et les besoins actuels en matière de gouvernance mondiale. Et comment elle peut être une pièce maîtresse de la nouvelle architecture institutionnelle qu'il n'y a jamais eu autant d'urgence à construire au plan international.

L'OIT a été conçue au début du siècle dernier en réponse à un contexte qui a, en fait, beaucoup de traits communs avec le nôtre. La liberté des échanges et l'intégration économique étaient en effet déjà si poussées à l'époque que l'on a pu qualifier cette période de « notre première mondialisation ». L'idée visionnaire des réformateurs à l'origine du projet était que, pour pérenniser un modèle d'organisation sociale et économique ouvert, fondé sur la liberté, il fallait établir un cadre institutionnel dans lequel cette liberté puisse se développer de manière équitable au profit de tous. Pour cela, le meilleur moyen était que les intéressés – gouvernements, employeurs et travailleurs – travaillent ensemble, au plan international, pour trouver des solutions politiques et normatives appropriées qui puissent être appliquées dans les divers contextes nationaux. Cette vision a pris corps et s'est développée à Genève à partir de l'été 1920 et, aujourd'hui, dans le cadre d'une mondialisation qui s'appuie sur l'ouverture et le pouvoir des marchés, elle n'apparaît pas moins révolutionnaire qu'elle l'était hier.

L'OIT s'est tout naturellement inscrite dans le grand élan de constitution du multilatéralisme qui a suivi la Deuxième Guerre mondiale. Elle a cependant conservé son originalité première, sa structure tripartite, qui lui permet de comprendre en son sein, aux côtés des gouvernements, les acteurs de l'économie réelle : les représentants des employeurs et des travailleurs. Les parties prenantes du monde du travail et de la production de richesses. Elle préfigure ainsi une dimension essentielle de la gouvernance globale qui a émergé aux cours des dernières décennies, avec la participation d'acteurs allant au-delà des seuls acteurs étatiques. Sa structure tripartite originale permet à l'OIT d'être en prise avec la réalité des sociétés et de bien percevoir les évolutions sociales et économiques qui les traversent. Elle lui confère de fait une capacité d'anticipation peu commune et qui s'est régulièrement

manifestée à divers moments importants de notre histoire. En 1941, par exemple, au cours de sa conférence tenue à New York de fin octobre à début novembre, alors même que les Etats-Unis n'étaient pas encore entrés en guerre, l'OIT définissait déjà les grandes lignes de ce que pourrait être une politique de reconstruction sociale et économique à la hauteur des enjeux de l'après-guerre. En mai 1944, quelques semaines avant le débarquement des alliés en Normandie, elle adoptait solennellement la Déclaration de Philadelphie qui a initié la grande vague en faveur des droits de l'Homme qui s'est déployée à l'issue du conflit. Déclaration dont Franklin D. Roosevelt pensait qu'elle pourrait prendre un jour une portée analogue à la Déclaration d'indépendance adoptée dans la même ville 168 ans plus tôt.

Plus près de nous, en 2004, les membres de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, établie par l'OIT, soulignaient déjà que les déséquilibres mondiaux auxquels donnait lieu un modèle de mondialisation basé sur la croyance que le marché peut tout résoudre étaient « inacceptables sur le plan éthique et intenables sur le plan politique ». François Périgot, membre de la Commission et ancien président du patronat français, évoquait alors le besoin d'une « refondation éthique du capitalisme ». Et tout récemment, en juin 2008, à Genève, trois mois avant la faillite de Lehman Brothers, la Conférence internationale du Travail adoptait à l'unanimité la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable. Expression de la vision contemporaine de la mission de l'OIT, cette déclaration place la justice sociale et l'objectif du travail décent au centre des politiques économiques et sociales en vue d'une mondialisation humaine et juste.

L'étendue de la crise économique mondiale appelle une refondation de la mondialisation dans son ensemble. L'OIT est prête à prendre sa part à l'effort commun et à être une pièce maîtresse de la nouvelle architecture institutionnelle à créer. Dans un monde où il s'agit de plus en plus de pouvoir persuader plutôt que de contraindre, sa structure tripartite donne à l'OIT une capacité de persuasion sans pareille parmi les organisations internationales. Elle confère notamment une légitimité et une autorité morale uniques à toutes les lignes directrices et les normes qu'elle adopte, dans la mesure où celles-ci sont

le produit de la confrontation et de la conciliation entre les points de vue et les intérêts des acteurs concernés, sur la base d'une représentativité sans équivalent au plan international. Le tripartisme donne en outre aux orientations définies par l'OIT une forte crédibilité, aussi bien en matière d'efficacité économique que d'équité sociale, du fait que les représentants des employeurs et les syndicats ont participé à leur élaboration. Et il permet d'élargir, dans les pays, l'audience et l'influence de l'Organisation au-delà des instances gouvernementales à l'ensemble des organisations d'employeurs et de travailleurs. Le phénomène de la mondialisation a rendu plus que jamais nécessaire l'action normative de l'OIT. Les initiatives volontaires qui relèvent de la responsabilité sociétale des entreprises, par exemple, ont nécessairement besoin d'un cadre de référence juridique fiable et reconnu par tous. L'OIT est la seule instance internationale à pouvoir légitimement le leur fournir. Le Pacte mondial, le Global Compact, lancé par Kofi Annan à destination du monde des affaires se réfère ainsi, pour ce qui est des normes du travail, à un instrument de l'OIT, la Déclaration de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Déclaration qui pose les quatre principes de base que sont la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. D'une manière générale, les initiatives de responsabilité sociétale ont très largement recours à cette déclaration.

Une autre déclaration de l'OIT représente un instrument précieux pour le monde des affaires, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale. Adoptée il y a plus de trente ans, puis mise à jour en 2000 et en 2006, elle constitue le seul texte de ce genre négocié au plan international et soutenu par les gouvernements, les organisations d'employeurs et les syndicats. Elle définit des principes de portée universelle destinés à guider les entreprises multinationales en matière de politique sociale et les encourage à trouver, là où elles opèrent, des convergences avec les Etats ainsi que les organisations d'employeurs et de travailleurs autour des principes et des valeurs de l'OIT. Elle peut à la fois servir de cadre au développement et à l'échange de bonnes pratiques.

La Déclaration de 2008 fait un pas de plus et ouvre de multiples voies à l'innovation et à la créativité de tous les acteurs d'une gouvernance mondiale élargie. D'une portée beaucoup plus vaste, cette déclaration fournit aux dirigeants, aux décideurs et à toutes les parties prenantes une approche équilibrée, reliée aux gens et à des solutions productives sur le plan national, tout en offrant également une plate-forme commune de gouvernance à l'échelle internationale. Elle ouvre la voie, en même temps qu'elle incite au développement de nouveaux partenariats pour contribuer à rétablir la dimension humaine de la mondialisation. Très concrètement, elle procure un cadre et des principes directeurs pour les initiatives volontaires d'entreprises prêtes à soutenir des stratégies nationales de mise en œuvre de l'Agenda du travail décent.

L'engagement croissant des entreprises dans la responsabilité sociétale est le symptôme d'un phénomène plus général, celui de l'incapacité croissante des Etats à assumer leurs propres responsabilités en la matière. Ce type d'intervention de la part des multinationales constitue en fait une réponse ad hoc d'acteurs privés pour faire face à l'effritement des cadres juridiques nationaux et aux faiblesses de la capacité institutionnelle des Etats. Le développement de ces initiatives illustre l'aggravation de la situation et l'urgence qu'il y a à inverser la tendance. Le constat est aujourd'hui de plus en plus largement partagé, notamment entre les partenaires sociaux au plan mondial, sur la nécessité d'engager des efforts concrets pour remédier aux déficiences institutionnelles des Etats et fournir un cadre d'action solide aux acteurs non étatiques. Les entreprises, tout comme les syndicats, ont beaucoup à gagner de la prévisibilité et de la stabilité des relations juridiques et professionnelles, qui dépendent justement de la capacité des Etats à s'acquitter de leurs obligations. L'intérêt bien compris du monde des affaires serait donc d'appuyer les efforts de l'OIT pour assister les Etats à renforcer leur capacité d'assumer leurs responsabilités institutionnelles au service du progrès social. Pourquoi des acteurs privés, conscients de leur responsabilité vis-à-vis des sociétés dans lesquelles ils opèrent, ne financeraient-ils pas, par exemple, des programmes de promotion du travail décent ?

L'ampleur exceptionnelle de la crise actuelle ne doit pas faire oublier qu'il y avait déjà une crise avant la crise. Crise caractérisée par une pauvreté massive dans le monde, des inégalités grandissantes

à l'intérieur des pays et entre les pays, une déformation croissante du partage du revenu en faveur du capital et au détriment du travail. Face à la crise, on ne peut se contenter d'initiatives fragmentaires et ponctuelles dont l'objectif serait de rétablir au plus tôt la situation antérieure. Il s'agit de s'attaquer aux déséquilibres structurels qui sous-tendent la crise. Il est temps de réaffirmer la primauté des êtres humains et l'importance du travail. Comme le rappelle la Déclaration de Philadelphie « le travail n'est pas une marchandise » et « la pauvreté, où qu'elle existe, constitue un danger pour la prospérité de tous ». Jamais la nécessité de mise en œuvre de l'objectif du travail décent au plan international n'a été aussi impérieuse. Ce qui était un vœu partagé par un nombre croissant d'acteurs est devenu un impératif. C'est dans cette perspective que l'OIT a proposé un Pacte mondial pour l'emploi qui, tout en contrecarrant les effets immédiats de la crise sur l'emploi, s'attaque aux principaux facteurs ayant contribué à la crise et jette les bases d'un développement économique durable.

La crise économique mondiale que nous traversons est la crise d'un modèle et d'une croyance. Un modèle de mondialisation basé sur la croyance en la capacité du marché de tout résoudre. Un modèle fondé sur la recherche obsessionnelle du gain à court terme et dans lequel les inégalités croissantes de tout ordre étaient considérées comme normales ou bien inévitables. Un modèle égoïste basé sur le « chacun pour soi » et sur les notions de « gagnants » et de « perdants ». Un modèle étranger aux notions de solidarité et de cohésion sociale. Le moment est venu pour une refondation de la gouvernance de la mondialisation dans son ensemble. Pas seulement des règles financières. L'échec du modèle actuel appelle à la construction d'une nouvelle architecture institutionnelle au plan international. C'est de la responsabilité de tous les acteurs concernés : dirigeants politiques et organisations internationales, mais aussi monde des affaires, syndicats et société civile. La crise actuelle peut et doit faire émerger cette nouvelle gouvernance mondiale pour redonner une dimension humaine à la mondialisation et avancer sur la voie d'une économie globale plus saine, susceptible de soutenir un développement économique, social et environnemental durable.

## **L'éthique – Une étape de la responsabilité sociétale.**

**Par Beth Krasna**

Administratrice de sociétés

Depuis environ cinq ans, l'éthique est sortie des domaines religieux et académiques pour faire l'objet de débats sur la place publique. Définie comme l'application de la morale, la façon de se comporter en société, c'est le mot à la mode, récupéré par toutes sortes de groupes ou communautés d'intérêt, galvaudé parfois au point d'être utilisé à mauvais escient.

Les raisons de cette démocratisation sont multiples. La perte d'influence de toutes sortes d'autorités morales reconnues (parentale, églises, politique, etc...) et la contestation de doctrines traditionnelles ont sûrement joué un rôle. Comme l'éthique est très liée à la culture, la globalisation et l'immigration ont aussi contribué à remettre en question des préceptes donnés comme acquis. L'évolution de la jeunesse et des principes d'éducation vers une permissibilité et une autonomie accrues couplés à une tendance vers l'abaissement de l'âge légal de la majorité rend l'imposition de règles de conduite strictes quasi impossible dans nos sociétés libérales et hétérogènes. La participation croissante de la population à tous les niveaux entraîne le besoin d'une cooptation des règles de conduites par les acteurs des différents groupes, et dans ce sens les débats sur l'éthique dans différents domaines ne peuvent être que positifs et bienvenus.



En 2004, le séminaire Thinking Ethics à Genève avait l'ambition de lancer ce débat et cette démocratisation de l'éthique en traitant cinq sujets en parallèle. La question posée aux participants était de projeter l'évolution des sujets «éthique et performance», «éthique et connaissance», «éthique et conscience», «éthique et désobéissance» et «éthique en direct» dix ans en avant et de réfléchir aux moteurs des changements éventuels. Législation, régulation, transparence, éducation, pression des pairs, pouvoir des consommateurs – tous les groupes sont arrivés à la conclusion qu'il faudra probablement composer avec un mélange de tous ces éléments.

Un phénomène intéressant dans la société actuelle est la «dérresponsabilisation» de l'individu, qui réclame plus de droits, mais moins de devoirs, moins d'accountability individuelle, et qui attend de la part des institutions une plus grande responsabilité. Non limitée aux seules organisations qui œuvrent pour le bien public, cette attente de la part de la société envers les organisations s'étend au monde des affaires et se traduit par des actions de responsabilité sociale plus ou moins publiques. Dans le registre des rapports publiés par les sociétés cotées, on a pu voir une pression pour une transparence grandissante des rapports annuels financiers, puis la publication de rapports environnementaux, qui couvraient la sécurité des employés et des produits, ainsi que les impacts et actions sur l'environnement. Et depuis deux ou trois ans, les rapports de responsabilité sociale sont à la mode. Les modèles vont du simple exercice de relations publiques, à l'implantation de chartes, à l'extension aux fournisseurs, pour finir à des nouveaux «business models», qui donneront un avantage certain à quelques sociétés entreprenantes. Mais il ne suffit pas de sortir un beau rapport et quelques actions dans la communauté pour se faire une bonne conscience. Il faut vivre ses valeurs et les transmettre non seulement à ses employés, mais aussi à ses fournisseurs et autres partenaires. Le besoin de formation des employés aux valeurs et aux comportements désirés prend de plus en plus d'importance, car une seule bévue d'un seul employé peut ternir de façon substantielle le nom de la société (cf le cas de Jérôme Kerviel à la Société Générale). Plusieurs sociétés exigent une formation annuelle sur l'éthique et les valeurs, et cette répétition permet de les ancrer dans la culture d'entreprise.

Avec la technologie de l'Internet, des blogs et des caméras dans les téléphones portables, toute différence entre la réalité et le rapport peut être enregistrée et diffusée à un large public, avec un impact négatif sur la crédibilité de la société et sur leur marque. Les organisations doivent donc vivre ce qu'elles prêchent, sinon elles risquent de voir leur réputation ternie en direct. Les employés deviennent en quelque sorte les garants de la réputation de leur employeur.

Les rapports de responsabilité sociétale sont formalisés et publiés. Ils sont souvent conçus et rédigés par un petit groupe, et lus sans grande interactivité par les employés et les actionnaires, en mode passif en quelque sorte. Cependant comme les investisseurs et les consommateurs demandent des informations sur les pratiques des sociétés qu'ils côtoient, on voit l'émergence de plusieurs sociétés de ranking dans le domaine éthique, telles que Covalence SA à Genève ([www.covalence.ch](http://www.covalence.ch)), qui base sa notation des multinationales sur la perception positive et négative répercutée par les médias, ou la société danoise Innovest ([www.innovestgroup.com](http://www.innovestgroup.com)) qui note les sociétés pharmaceutiques par rapport à leur comportement dans les pays défavorisés. Ceci permet aux partenaires et personnes intéressées de se renseigner en mode self-service. Pour monter soi-même un portefeuille d'investissement selon des critères éthiques il existe aujourd'hui une multitude d'index pour comparer les fonds d'investissement éthiques, tels que [www.gæia.co.uk](http://www.gæia.co.uk) pour n'en citer qu'un.

Toujours en self-service, il y a aussi de nombreux sites tels que [www.ethiscore.org](http://www.ethiscore.org) ou [www.gooshing.co.uk](http://www.gooshing.co.uk) pour les consommateurs qui veulent acheter des produits classés comme éthiques. Nous ne sommes pas encore sur une norme généralisée, mais ces sites considèrent le comportement de l'entreprise par rapport à l'environnement, les gens, les animaux, la politique et la « durabilité » de leurs produits. La plupart de ces sites regardent les critères spécifiques comme la compensation de l'empreinte carbone de l'entreprise, la consommation d'eau pour la production, le traitement de sous-traitants selon les principes du commerce équitable, l'utilisation de produits modifiés génétiquement et l'offre d'un élevage ou culture biologique.

Décliné sur une base individuelle, il est aussi possible de répondre à des questionnaires en ligne pour voir son degré d'éthique et se faire une autoévaluation en mode Do It Yourself. Le test «ethicability – a moral DNA test» développé par Roger Steare, professeur d'éthique organisationnelle à la Cass Business School à Londres en est un exemple, et permet de se situer dans un groupe moral. <https://www.ethicabilitytest.org/user/welcome.php>

Quelques journaux offrent maintenant des blogs sur l'éthique où il est possible de participer à la discussion en contribuant au contenu en mode co-design. Il y a aussi quelques forums sur Second Life, où l'idée d'origine était une contribution collective, mais l'enthousiasme du départ étant passé, il ne semble pas y avoir beaucoup de vie depuis 2005. Le développement de nouveaux systèmes de notation, rankings et ratings en mode collaboratif seront probablement le modèle de co-création qui percera en premier. Il est à espérer que ces nouveaux systèmes pourront prendre en compte une composante multiculturelle.

Tous ces exemples montrent que le modèle d'«éthique directe» émerge gentiment et implique de façon grandissante les usagers, les actionnaires, les partenaires, les employés ou les clients. Dans un monde plus fluide, où les communautés de jeunes et les communautés d'intérêt ont une tendance à se former et à se dissoudre, il est nécessaire de définir de façon collective les règles qui valent pour le groupe. Sur l'Internet cette autorégulation a souvent un accouchement pénible, mais semble fonctionner par des sanctions ou des exclusions des réfractaires. Ce modèle sera probablement importé dans le monde réel. Il devient donc très important de former les jeunes (et les moins jeunes) à cet exercice collectif de définition des codes de comportement, en leur apprenant comment penser, plutôt que quoi penser.

## La Responsabilité d'entreprises

### **Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

WBCSD est une coalition de 190 compagnies internationales unies par un engagement commun de développement durable à travers les trois piliers de la croissance économique, de l'équilibre écologique et du progrès social. Le WBCSD a été créé en 1995 par la fusion du « Business Council for Sustainable Development » et du « World Industry Council for the Environment » et est basé à Genève, en Suisse. Il travaille sur un ensemble de sujets relatifs au développement durable (énergie, climat, rôle des affaires dans la société, eau, efficacité énergétique dans les bâtiments et la biodiversité). Parmi ses membres, on trouve des compagnies connues comme General Motors, DuPont, 3M, Deutsche Bank, Coca-Cola, Sony, Caterpillar, BP, Royal Dutch Shell et Lafarge. [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

### **AccountAbility**

AccountAbility est une organisation à but non lucratif œuvrant à la promotion du développement durable et à un système performant de comptabilisation de la responsabilité. Simon Zadek, son directeur exécutif a dégagé une réflexion sur le schéma conduisant à la responsabilité sociétale et qui se résume ainsi :

- Phase défensive
- Phase d'acquiescement
- Phase de management
- Phase stratégique
- Phase civile

Ces cinq phases analysent en profondeur la démarche entreprise par la plupart des organisations pour aboutir au concept d'accountability. [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

### **Ethos**

Fondation suisse pour un développement durable, Ethos a été créée en 1997 à Genève par deux caisses de pension et regroupe actuellement 79 investisseurs institutionnels. Elle a pour but de favoriser, dans les activités d'investissement, la prise en compte des principes de développement durable et des règles de bonne pratique de gouvernement d'entreprise. Elle se fonde sur les principes définis dans sa Charte et sur le dialogue avec les entreprises.  
[www.ethosfund.ch](http://www.ethosfund.ch)

### **Philiias**

Philiias est une fondation dont la mission est de promouvoir la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Par l'animation d'un réseau, par le biais d'activités de conseil et de formation, Philiias aide les entreprises à mesurer l'impact qu'elles ont sur leur environnement social et contribue à améliorer celui-ci. Philiias est issue d'une PME créée en 1997 par Bettina Ferdman Guerrier avec le soutien de l'association Genilem, qui aide les jeunes entrepreneurs, et grâce à l'engagement moral et financier de Philippe Nordmann. Elle est rejointe rapidement par Laurence Fabry Lorenzini et crée « Entreprises dans la Cité » (EDLC). Le but de cette structure est de créer des partenariats de solidarité entre les entreprises, leurs collaborateurs et les organisations à but social et humanitaire. [www.philiias.org](http://www.philiias.org)

### **Global Reporting Initiative (GRI)**

GRI a été fondé en 1997 par une ONG américaine, le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) basée à Boston et l'Institut Tellus. Avec le support des Nations Unies, GRI est engagé plus particulièrement dans le programme UNEP (United Nations Environment Programme). Son secrétariat permanent est à Amsterdam et a publié ses lignes directrices pour le reporting en matière environnementale en 2000. Depuis, trois versions successives ont vu le jour. La dernière en date publiée

en 2007 est le fruit d'une coopération plus large incluant l'action du Global Compact. Ce guide pour un meilleur reporting est depuis largement suivi par plus de mille entreprises ou organisations gouvernementales ou non gouvernementales dans le monde concernant plus de 60 pays. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### **CERES**

La Coalition « for Environmentally Responsible Economies » (CERES) est une organisation nord-américaine regroupant 70 ONG. Lancées au début des années 1990, les principes de CERES, au nombre de 10, énoncent une série de règles de comportement à l'égard de l'environnement: protection de la biosphère, utilisation rationnelle des ressources naturelles, réduction des déchets, économies d'énergie, réduction des risques pour l'environnement et la santé, élimination ou réduction des produits et services nuisant à l'environnement, réparation de dommages et pollutions, information du public, bonnes pratiques de gestion, audits et reporting. [www.ceres.org/our\\_work/principles.htm](http://www.ceres.org/our_work/principles.htm)

### **Table Ronde de Caux**

La Table Ronde de Caux, qui réunit des chefs d'entreprise européens, japonais et américains, se donne pour mission de favoriser dans un monde en profonde mutation, les initiatives de l'industrie et des affaires comme force vitale d'innovation et de changement. Fondée en 1986 par Frederik Philips, ancien président de Philips, et Olivier Giscard d'Estaing, vice-président de l'INSEAD, elle a d'abord cherché à réduire les tensions croissantes entre blocs économiques. Elle s'est attachée à développer des relations constructives dans le double domaine économique et social entre pays participants, se préoccupant des responsabilités pressantes que ceux-ci ont en commun à l'égard du reste du monde. [www.cauxroundtable.org/French.htm](http://www.cauxroundtable.org/French.htm)

## Labels

### **Max Havelaar**

Max Havelaar est l'une des principales entreprises de commerce équitable. Elle doit son nom au titre d'un roman célèbre paru en 1860 qui dénonçait l'inégalité dans les échanges entre les Pays-Bas et l'Indonésie. Max Havelaar a été créée sous la forme juridique d'une association en 1988. Son objectif n'est pas de lutter contre le capitalisme mais de le rendre plus humain et plus responsable à travers des activités de commerce bien ciblées. En favorisant les producteurs des pays défavorisés du Sud et en supprimant les intermédiaires, Max Havelaar a rapproché les consommateurs des producteurs en faisant partager leurs expériences.

[www.maxhavelaar.ch/fr](http://www.maxhavelaar.ch/fr)

### **CUELE**

CUELE est une structure de gouvernance du système d'étiquetage écologique de l'Union européenne pour les produits industriels. Le promoteur du Label écologique européen est l'Union européenne. En établissant un système communautaire révisé d'attribution du label écologique, il établit les bases juridiques du système. Ce système facultatif ne s'applique pas aux denrées alimentaires, aux boissons et aux produits médicaux. La tâche principale de CUELE garantit pour chaque catégorie de produits, une participation équilibrée de toutes les parties concernées, telles que l'industrie et les prestataires de services, les syndicats, les commerçants, les détaillants, les importateurs, les groupes de protection de l'environnement et les organisations de consommateurs.

<http://www.ecolabel.be/fr/criteres/index.html>

## Indices boursiers

### **Dow Jones Sustainability**

Lancés en 1999, les indices Dow Jones Sustainability sont les premiers indices mondiaux sur la performance financière principalement axée sur la durabilité des entreprises du monde entier. Basés sur la collaboration de Dow Jones Indexes, STOXX Limited et SAM, les gestionnaires d'actifs qu'ils fournissent sont des données fiables et objectives pour gérer les portefeuilles de durabilité. SAM Indexes GmbH est la société d'exploitation pour le Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI). [www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com)

### **L'indice FTSE4Good**

Les sociétés de services financiers ont émergé comme les leaders européens de la gestion des risques liés à l'environnement, selon un nouvel indice lancé aujourd'hui par le fournisseur mondial d'indices FTSE Group. L'indice FTSE4Good regroupe les 40 leaders européens concernés par l'environnement, à savoir des grandes et moyennes entreprises dont la cote est élevée, et vise les investisseurs qui se préoccupent des risques liés à l'environnement dans leurs portefeuilles.

[www.ftse.com/Indices/FTSE4Good\\_Index\\_Series/index.jsp](http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)



## Autres initiatives dans le monde

### Genève et la microfinance

2005 fut proclamé par l'ONU l'année internationale du microcrédit. Kofi Annan et son ami de longue date le banquier privé Ivan Pictet ont saisi cette occasion pour faire de Genève un lieu de réflexion, de rendez-vous et d'investissement responsable dans la microfinance. Depuis lors, annuellement des spécialistes mondiaux dans ce domaine convergent vers la ville de Calvin pour faire part des progrès accomplis en la matière. Rappelons que chaque année, à travers le monde, plus de 100 millions de clients font appel au microcrédit avec des taux de remboursement très élevés (proches de 98%). Ces emprunts changent la vie des familles qui s'impliquent à titre personnel mais permettent aussi une plus grande croissance dans les régions défavorisées. La microfinance n'est pas de la charité, mais bien un vrai business responsable, telle est la conclusion qui apparaît aujourd'hui.

### La cotation responsable

De plus en plus à l'image de covalence.ch, des entreprises indépendantes se lancent dans la cotation ou le rating des organisations privées ou publiques. En publiant annuellement (ou en ligne en temps réel) des classements, ces institutions de cotation ont pour fonction de rendre l'ensemble du système de la responsabilité sociétale plus transparent et plus pro-actif. Faisant partie de la palette d'instruments de mesure, le « rating » y joue un rôle avancé de « watchdog » souvent nécessaire dans les phases émergentes du changement. [www.covalence.ch](http://www.covalence.ch)



**Accountability** ||

Mettre en place un système de responsabilité sociétale dans les entreprises, les organisations gouvernementales ou celles de la société civile comme les ONG est nécessaire. Mais être capable de rendre des comptes de manière formelle est maintenant essentiel. Tel est le but recherché par le concept d'« Accountability » qui doit de manière répétée et constante figurer dans les rapports annuels des entreprises comme une sorte de « livre des comptes de la responsabilité sociétale » au même titre que le bilan comptable. Ce changement de paradigme est plus que nécessaire après la terrible crise financière et économique déclenchée en 2007. En effet, la confiance fait défaut non seulement sur les marchés mais également dans la société. La seule manière de rétablir durablement cette confiance, fondement de toute société évoluée, c'est de « rendre des comptes » avec efficacité. La traçabilité et la vérifica-

tion des actions, leur attachement aux principes de la Charte du Millénium et des Droits de l'Homme, semblent être le seul moyen de rétablir une société plus juste et plus confiante pour elle-même.

La crise de confiance dans le système financier et économique qui a fait suite à l'éclatement de la bulle du crédit ne pourra être résolue qu'à condition de faire un travail en profondeur et sur le long terme.

La responsabilité sociétale et l'accountability sont aujourd'hui des éléments importants pour rétablir cette confiance.

## Problématique

Le monde décrit dans ces pages est fondé sur des régulations collectives volontaires, non-contraignantes et non-coercitives (mais aussi des normes, des standards et des labels), tout en s'appuyant sur des initiatives individuelles. Se pose alors la question de la pertinence et de l'efficacité d'un tel dispositif. En effet, si les objectifs des soft laws, notamment ceux concernant la responsabilité sociétale, paraissent clairs, il en est tout autrement de la mesure de leur efficacité.

Comment faire pour qu'autant de régulations, normes, standards et labels puissent converger vers plus d'efficacité ? Comment comparer ces instruments entre eux ? Comment faire évoluer un tel dispositif ? Voici quelques-unes des interrogations majeures qui se posent face à l'émergence du monde des soft laws et en particulier celles liées à la responsabilité sociétale.

Pour permettre de comprendre cet environnement, nous allons nous baser sur une approche holistique des processus. Ce qui compte, en fin d'analyse, sont les progrès accomplis qui visent l'amélioration collective, sa durabilité et donc sa pérennité. La convergence viendra sans doute de deux phénomènes complémentaires : l'établissement de la norme ISO 26000 comme standard des standards et l'« accountability » comme forme structurée du « reporting » sociétal.

## Définition

Le terme d'accountability est étroitement associé à la question de la responsabilité sociétale puisqu'il désigne le fait d'être capable de rendre des comptes sur les progrès accomplis en termes de responsabilité sociétale. Ce terme s'est glissé dans le jargon international et n'a, pour l'instant, pas vraiment de traduction formelle en français. C'est pourquoi nous avons utilisé dans ce Cahier cette expression sous son appellation anglaise<sup>10</sup>.

L'évocation de la « bonne » gouvernance et de la « soft » gouvernance exige que l'on puisse les évaluer. C'est ainsi que le monde, notamment celui de l'économie, met en place de nouveaux outils d'évaluation. À côté de techniques classiques comme le « benchmarking », le « ranking » ou le « rating », émerge celle de la mesure de la capacité de rendre des comptes (c'est-à-dire l'accountability). Cette nouvelle évaluation correspond aujourd'hui, à un réel besoin d'un monde globalisé qui cherche à implémenter une nouvelle manière de communiquer les progrès accomplis par les entreprises, les ONG et les administrations publiques dans leurs pratiques quotidiennes face aux exigences morales, éthiques voire environnementalistes de la société.

<sup>10</sup> Ce terme étant avant tout exploité comme l'axe central des nouvelles formes de gouvernance directement liées à la « soft gouvernance » (voir Cahier n°1), nous allons y consacrer toute cette troisième partie.

Ainsi la capacité de rendre des comptes (accountability) se réclame plus d'un processus d'amélioration des comportements que d'une position figée contribuant à une sorte de radiographie instantanée du comportement sociétal d'une organisation. Le caractère holistique du phénomène est central dans la compréhension de ce terme et de ce qu'il représente. Dans la lutte contre la corruption, par exemple, ce qui prévaut avant tout sont les mécanismes d'amélioration et les résultats obtenus, plus que l'état général de la corruption elle-même, à un moment donné. En comprendre son processus évolutif devient essentiel car ce qui est mis en avant, c'est toujours le progrès. Faire part de manière transparente de l'état des choses auprès des autres acteurs, ainsi que répondre de ses actions et des conséquences de celles-ci, définit la responsabilité sociétale. Ainsi défini, l'usage accordé à ces pratiques correspond à la demande croissante et pressante en matière de transparence souhaitée par la société en général.

Les termes de « responsabilité sociétale », d'« accountability » et de « transparence » sont donc étroitement reliés entre eux et représentent ensemble les instruments à la disposition de la nouvelle gouvernance des entreprises, des ONG mais aussi des administrations publiques. Ces dispositifs sont indispensables dans la mesure où la plupart des nouvelles lois, normes ou standards internationaux sont de type « soft laws » à savoir des lois volontaires et non-contraignantes, donc sans composantes obligatoires. La mesure du concept d'accountability permettrait de manière volontaire la vérification des comportements « justes ». Comme il n'existe aucun moyen d'appliquer une loi contraignante sur des comportements, on a remplacé le code de conduite séculaire par un processus d'amélioration continue des comportements qui préfigure un changement de paradigme majeur.



## Catégories d'accountability

Certains experts<sup>11</sup> ont proposé de classifier le concept d'accountability en huit différents champs d'application. Cela permet en particulier de mieux saisir l'importance de l'application de ce concept dans des domaines aussi variés que le politique, l'économie ou les relations publiques. Nous en donnons ci-dessous un rapide aperçu :

### Politique

Les élections ou les votations sont l'occasion utilisée par les politiques pour rendre des comptes à la population de leurs actions et programmes lors des réunions publiques. Par ailleurs, les médias et, de plus en plus, les blogs sont la manière continue et permanente de pratiquer l'exercice de transparence de leurs actes.

### Administration

Souvent à partir d'audits internes ou externes accomplies par des professionnels, les administrations rendent des comptes. Cependant, elles n'ont en général que très peu développé à l'interne un outil permettant un « reporting » permanent avec la population. Les think tanks indépendants jouent parfois ce rôle de contrôle.

<sup>11</sup> B. Stone, O.P.Dwivedi, J-G Jabbra. Voir bibliographie

### Légal

La jurisprudence, les décisions de justice, les décrets d'application, etc. font partie des instruments d'accountability du législatif. En Suisse, le référendum et l'initiative populaires sont des instruments propres à la société civile pour influencer ou tenter d'influencer ces mêmes décisions.

### Économie

La responsabilité sociétale est définie comme la capacité des entreprises de rendre des comptes à la société dans son ensemble et non pas seulement à ses actionnaires.

### ONG

Avec l'accroissement du pouvoir politique des ONG, la pression est actuellement forte pour que celles-ci accroissent leur transparence en rendant des comptes à leurs parties prenantes (multistakeholders).

### Profession libérale

Les médecins, les avocats, les notaires et d'autres professions libérales sont confrontés dans leur vie quotidienne à la responsabilité sociétale dictée souvent par des aspects moraux ou éthiques inhérents à leurs professions. Aujourd'hui, ils disposent de peu d'indicateurs qui leur permettent de transposer cet état de fait en une plus grande transparence de leurs actions.

### Organisations internationales

Au cœur du multilatéralisme, les organisations onusiennes intergouvernementales sont de plus en plus sujettes à des questionnements sur l'efficacité de leurs travaux face aux missions premières qui leur avaient été assignées. La question de la capacité de rendre des comptes fait désormais pour ces organisations largement partie des problématiques actuelles.

## Évolution récente

Avec le développement fulgurant des « soft laws » internationales ou régionales depuis quelques décennies, la capacité de rendre des comptes (accountability), a été retenue comme une réponse au suivi et au reporting de l'application de ces dernières. En effet, plus une règle, une norme ou un standard est basé sur le volontarisme et la non-contrainte, plus la nécessité de transparence sur la réalité de leurs applications se fait ressentir. Comme l'accountability est elle-même volontaire et non contraignante, il est nécessaire d'édicter de nouvelles règles dites «soft » de comportement et de benchmarking. L'ensemble de ces mesures mis en place s'est au fil du temps compliqué et apparaît aujourd'hui comme un ensemble hétéroclite et en apparence peu performant.

Toutefois, deux phénomènes sont en train de mieux structurer ce dispositif :

- La série de standards AA1000 édictés par l'Institute of Social and Ethical Accountability de Londres.
- La norme ISO 26000 en préparation par l'International Standard Organisation à Genève.

Ces deux standards de normalisation vont en effet organiser une vision commune sur la question de la responsabilité sociétale et sur les moyens d'en rendre compte.

Par ailleurs, l'action de plus en plus largement reconnue du « Global Compact » comme organisation de promotion, d'information et d'échange de bonnes pratiques, va accompagner dans le futur la mise en place de ces standards.

En résumé, la récente évolution se dote de deux éléments nécessaires et suffisants pour évaluer avec succès l'accomplissement des progrès grâce à une panoplie de normes ou standards et à une organisation de valorisation. L'opinion publique, quant à elle encore peu informée, reste malheureusement dans une position relativement passive.

## Thèmes traités par l'accountability

Face à la globalisation de la gouvernance, les organisations gouvernementales et intergouvernementales, les ONG et les entreprises ont subi de vives critiques pour leur manque de transparence et leur incapacité à rendre des comptes aux différentes parties prenantes (multistakeholders) de la société. En effet aujourd'hui, il est impératif de rendre des comptes à ses propres parties prenantes : les « actionnaires » (shareholders) pour les entreprises, les électeurs pour les gouvernements, les sympathisants/adhérents pour les ONG mais aussi tous les autres tenants (multistakeholders) affiliés et impliqués dans divers processus globaux.

Cette distinction est fondamentale pour saisir l'émergence et le développement du concept d'accountability car désormais le reporting s'adresse à l'ensemble des acteurs présents et non plus seulement aux « propriétaires » d'une organisation. Ce changement de paradigme entre « shareholders » et « stakeholders » a donc incité à la création de ce nouvel outil comptable. Mais au juste quels sont les sujets abordés qui devraient être évalués ?

Pour l'essentiel, ils sont au nombre de quatre. Ainsi, les grands thèmes concernés par cette approche sont :

- Les droits humains
- Les standards de travail
- L'environnement
- La lutte contre la corruption

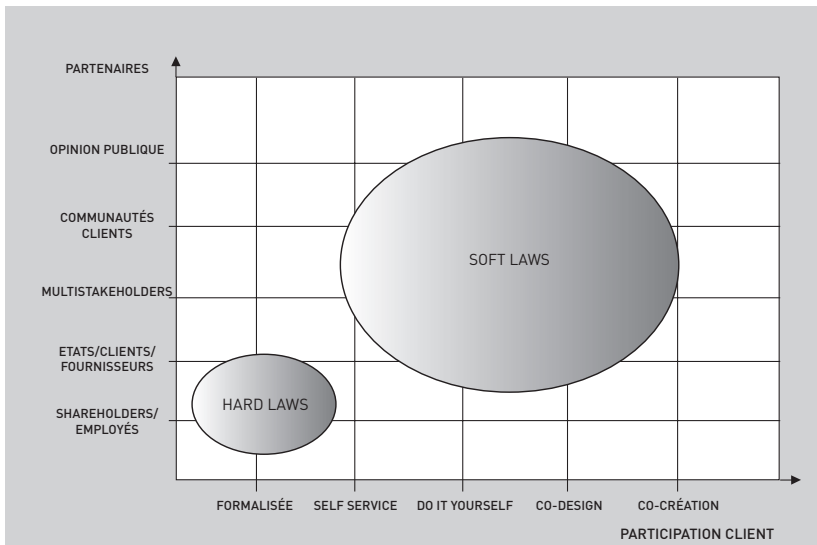
Ces quatre thèmes sont eux-mêmes regroupés en dix principes faisant partie de la Charte du Millénium qui ont été promus par le programme du Global Compact à savoir :

- Principe 1 : Respecter et promouvoir la déclaration des droits de l'homme.
- Principe 2 : S'assurer d'aucune complicité dans les abus des droits de l'homme.
- Principe 3 : Respecter la liberté d'association et de commerce.
- Principe 4 : Eliminer toutes formes d'esclavage et de travail forcé.
- Principe 5 : Abolir le travail des enfants.
- Principe 6 : Abolir toutes formes de discrimination.
- Principe 7 : Favoriser une approche respectueuse de l'environnement.
- Principe 8 : Promouvoir des actions pour une activité en respect avec l'environnement.
- Principe 9 : Encourager et développer des technologies « propres ».
- Principe 10 : Agir contre toutes formes de corruption.

Sur la base de ces principes a été élaborée, par le Global Report Initiative, toute une documentation d'aide et de ligne de conduite pour permettre aux organisations comme aux entreprises d'établir leur rapport annuel.

## L'accountability comme instrument de comptabilité sociétale

Prises entre l'appareil législatif et juridique (les hard laws) et la mouvance légitimiste des comportements socialement responsables (les soft laws), les entreprises doivent aujourd'hui concevoir un nouvel instrument de reporting fondé sur le concept d'accountability.

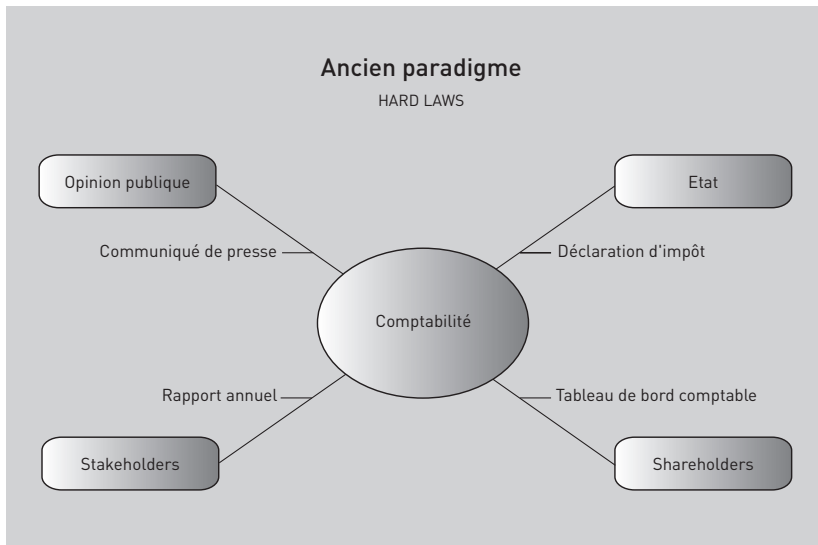


Le schéma ci-dessus montre l'étendue des soft laws et les nouveaux comportements (souvent à inventer) auxquels les entreprises doivent désormais faire face.

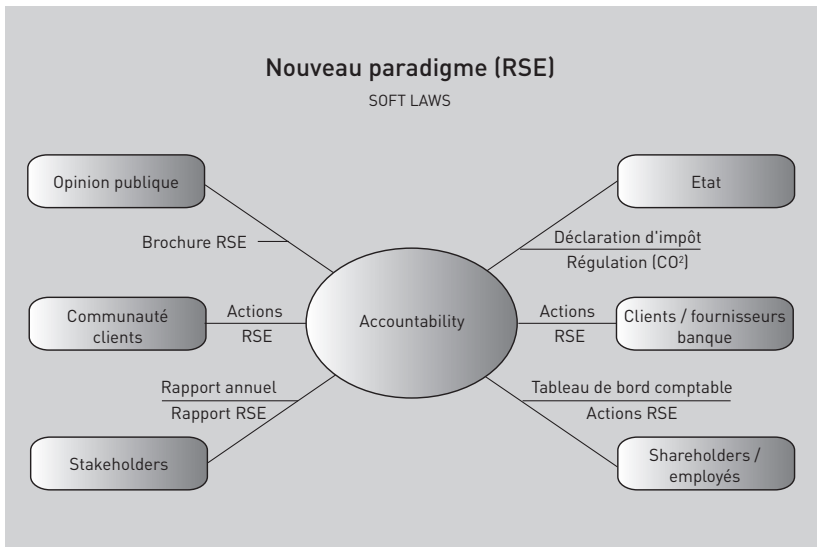
Cette nouvelle réalité pousse les entreprises vers un changement de paradigmes qui implique désormais de tenir à jour deux types de reporting :

- La comptabilité et les différentes formes de visualisation de celles-ci (grand livre, compte de pertes & profits, tableau de bord, plan financier, etc.)
- La capacité de rendre des comptes reflétant, entre autres, les progrès accomplis, année après année, en termes de responsabilité sociétale.

Les deux schémas suivants décrivent ce changement de paradigmes en mettant l'accent sur les parties prenantes (multistakeholders) de l'entreprise et le type d'informations qui leur est fourni.







## Changer de paradigme

Si le monde contractuel des « hard laws » issu de l'appareil législatif et juridique des Etats souverains et des accords internationaux formels qui ont été signés, est bien défini, il en est autrement pour le monde des « soft laws ».

D'un côté, les lois dictent les comportements et les sanctionnent en cas d'erreurs et de l'autre, les soft laws poussent à agir volontairement vers de nouveaux comportements sans apparente sanction. En réalité, le marché pris au sens large du terme, va se charger de sanctionner toutes les incorrections de manière souvent radicale. On parle de contraintes morales pour désigner ce phénomène.

L'exemple de l'introduction volontaire du système de certification universitaire européen dit de Bologne (Bachelor, Master, PhD) qui a été amené par le biais d'une soft law, a montré une redoutable efficacité dans son application. En effet, les Universités qui ont tardé à sa mise en route ont été très rapidement sanctionnées par les étudiants eux-mêmes refusant l'obtention d'anciens diplômes. Le marché dans ce cas, a mieux régulé le système que n'importe quelle législation contraignante (hard law).

Pour la responsabilité sociétale, nous assistons depuis l'apparition du Global Compact (2001) issu de la Déclaration du Millénium, à une accélération de processus de mise en place

dans les entreprises, ONG et gouvernements, d'outils de reporting ainsi qu'une multiplication en apparence désordonnée de dispositifs d'actions. Cette situation est à nos yeux provisoire car une convergence se met en place grâce à ISO 26000.

Cependant, il faudra patienter car le changement de paradigme est vaste. En effet, des organisations privées et publiques devront intégrer l'idée que les « shareholders » ne sont plus les seuls en charge. Le monde évolue vers une responsabilité multiple menée entre autres par les « stakeholders », mais pas seulement pour lesquels le reporting prend un tout autre sens.

En schématisant, si la comptabilité répond au besoin de reporting dans l'ancien monde des hard laws, ce paradigme ne suffit plus dans celui des soft laws. C'est pourquoi, de nos jours se met en place un nouveau type de reporting désigné parfois sous l'appellation « comptabilité 2.0 » et qui englobe l'ensemble du reporting relationnel avec les nouveaux acteurs ou parties prenantes de la responsabilité sociétale.

En résumé, une organisation privée ou publique devra à court terme rendre des comptes à deux systèmes de lois. D'un côté, la tenue d'une comptabilité traditionnelle restera en place et de l'autre, le système d'accountability va encore plus se généraliser pour répondre à une nouvelle exigence.

## La « seconde » mondialisation

On parle souvent de « seconde » mondialisation pour désigner le phénomène de la mondialisation des télécommunications. La numérisation des activités humaines par l'industrie informatique couplée aux télécommunications numériques a en effet créé des conditions totalement nouvelles dans les relations humaines, commerciales et industrielles au niveau de la planète tout entière. Internet, le téléphone mobile ont, par exemple, modifié radicalement les distances et le temps. Cette évolution a des conséquences à la fois sur la complexité du monde et sur la transparence de celui-ci. Il est ainsi aujourd'hui quasiment impossible d'échapper à la vigilance de la société civile! Pour les Etats, les entreprises et les organisations de la société civile, ce constat les oblige à une plus grande responsabilité dans leurs actions. Ainsi, la « seconde » mondialisation tend à développer une standardisation des comportements et des activités entrepreneuriales. C'est précisément l'objectif de la norme ISO 26000.

On peut interpréter le phénomène de la « seconde » mondialisation comme un système sociétal intégré de relations multiples qui se généralise au niveau mondial. Qu'il s'agisse de relations de type unilatéral, bilatéral, multilatéral ou encore multistakeholders, elles ont en commun le fait de se complexifier et de s'étendre à toute la planète.

Le système représente alors un ensemble de règles relationnelles qui auraient atteint un tel niveau de complexité qu'il semble ainsi

échapper à tout contrôle. On pourrait même penser que ce dernier évolue sans que le politique puisse avoir de prise sur lui, ce qui donne l'impression notamment aux populations que le système et donc la mondialisation sont chaotiques. Pourtant malgré cette situation apparente, le système cherche continuellement de nouveaux équilibres donnant une impression de progrès continu. Cette impression générale qui oscille entre « une bonne marche en avant » et « un fonctionnement aléatoire » tient sans doute à un manque de compréhension du système lui-même.

Tentons ici une explication systémique. Si les systèmes complexes sont caractérisés par le fait qu'ils sont supérieurs à la simple addition de leurs composantes alors il existe bien des règles, des principes d'interaction entre les parties du tout qui font que les systèmes évoluent de manière complexe. Ainsi la seule étude des agissements sectoriels ne peut en aucun cas expliquer les interventions dans leur totalité.

Prenons l'exemple de la crise mondiale actuelle. On peut comme certains auteurs l'ont écrit, reprocher à tel ou tel secteur ou acteur de la société d'être le principal fautif dans cette crise. Qu'il s'agisse de l'irresponsabilité du consommateur américain avec un endettement dans le secteur immobilier et une frénésie d'achat ou bien des prêts hypothécaires, de la titrisation des hypothèques, de la mathématique financière, des instruments dérivés, des produits financiers de crédit, de la FED ou des autres banques centrales, des organisations de notation financière, du déficit chronique de la balance commerciale américaine, des déséquilibres budgétaires de l'administration américaine, de l'emballement de la construction espagnole ou irlandaise, de l'aveuglement de certains investisseurs, de l'incompréhension des acheteurs des produits financiers, de la sur ou sous-régulation des marchés, de la pression des pays émergents comme la Chine, du marché de l'emploi, des fonds souverains, etc... la liste non exhaustive des potentiels coupables est longue. Parfois même des points de vue et des analyses si divergents sur la crise, arrivent finalement à converger. Une seule constante demeure : celle d'avoir isolé un ou plusieurs coupables d'un ou de plusieurs secteurs mais sans jamais dévoiler les liens complexes du système. En effet,

chacun des acteurs ou chacune des orientations pris individuellement n'ont jamais pu à eux seuls entraîner une telle avalanche de disfonctionnements. Ils ont tous contribué d'une manière ou d'une autre à la crise sans être forcément son unique déclencheur. C'est donc bien dans l'ensemble supérieur (le tout) que les failles du système doivent être identifiées.

Le point de vue défendu dans ce cahier, est que les règles de comportement supérieur comme la responsabilité sociétale ont fait défaut pour stabiliser le système qui était sous stress. Le texte d'Ivan Pictet en postface confirme pleinement cette thèse et s'inscrit en miroir à la thèse de Pascal Lamy en préface sur la nécessité de la neutralité des règles qu'elles soient édictées par le privé ou le public.

Ainsi une solution s'élabore. On peut ici supposer que la norme ISO 26000 jouera un rôle similaire en termes d'harmonisation et de stabilisation du système comme ce fut le cas avec la précédente (ISO 9000) pour le contrôle de qualité de la production de biens et de services. En effet, cette dernière norme a permis de garantir dans le monde entier une qualité suffisante pour favoriser les échanges et le commerce mondial depuis les années 80/90. Bien que volontaire, la norme ISO 9000 a été adoptée par plusieurs millions d'entreprises favorisant une grande continuité de la qualité de production et rehaussant le facteur de confiance au niveau global. Quand des normes ou des règles sont suivies par l'ensemble des partenaires indépendamment de leur secteur d'activités ou de leur région d'origine, le système dans son intégralité gagne en efficacité et en pérennité. La responsabilité sociétale dictant des règles neutres de comportement sur le long terme, au niveau du système global et non purement sectoriel, pourrait donner une plus grande stabilité à l'ensemble du monde. Cela n'exclut pas que des régulations sectorielles ou régionales ne soient pas nécessaires mais il va sans dire qu'une vision de stabilisation globale basée sur des comportements responsables engagerait un réel changement.

Ainsi, les individus et les sociétés modernes ont deux instruments bien différents à leur disposition pour réguler des systèmes complexes. L'un agissant sur les conditions cadres sectorielles et l'autre sur l'évolution des processus globaux.

En prenant comme exemple, la norme ISO 9000 sur le management de la qualité pour les entreprises (qui fut un immense succès et qui répondait au besoin de la « première » mondialisation, celle du déploiement des entreprises dans des implantations de par le monde), on s'aperçoit bien que cette soft law, volontaire et non-contraignante, a eu comme effet d'établir une convergence des pratiques industrielles au niveau global et a entraîné, en conséquence, une plus grande stabilité économique. En garantissant une plus grande qualité à la majorité des entreprises internationales, on est parvenu à un niveau plus élevé dans les équilibres en matière d'entente pour la qualité et ceci sans avoir vraiment à changer les fondements du commerce. C'est donc précisément là que se trouve la force des soft laws. Elles interviennent en conséquence comme régulateur d'un processus de changement à la recherche de nouveaux équilibres globalement plus stables.

De même, ISO 26000 sur la responsabilité sociétale va sans aucun doute conduire le système complexe des relations nationales et internationales entre les différents acteurs (multistakeholders) du monde vers un niveau plus élevé de stabilité en garantissant des comportements responsables des institutions publiques et privées.

Dès lors, sans négliger l'importance des lois souveraines ou des hard laws, il faut porter une attention toute particulière aux soft laws comme l'un des instruments privilégiés des convergences et donc, des stabilités des systèmes complexes en devenir.

Ainsi, la compréhension des mécanismes d'élaboration de ces lois très particulières, de leur implantation et de leur transparence ainsi que du reporting et de l'information de ces dernières aux parties prenantes et à la société civile (l'accountability) devient aujourd'hui déjà, un enjeu majeur.





# Postface ||

## **La solution à la crise financière passe par l'investissement socialement responsable**

### **Ivan Pictet**

Associé Senior de la Banque Pictet

Président de la Fondation Genève Place Financière

*Avec ses deux pôles stratégiques que sont l'importante place financière et la forte concentration d'organisations internationales, Genève est appelée à jouer un rôle clé pour une économie internationale plus équitable, plus stable et plus solide à long terme. En effet, en promouvant le développement durable au sein de ces deux pôles et à travers l'investissement socialement responsable (ISR), nous serons à même de contribuer à la résolution de la crise financière et économique mondiale la plus profonde que la plupart d'entre nous avons jamais vécue. Et d'en prévenir également de futures.*

La violente chute des marchés d'actions soulève clairement la question du bien-fondé de l'analyse «extra-financière» - c'est-à-dire autre que purement financière car tenant compte de critères de durabilité dans les investissements. En effet, la crise actuelle n'a-t-elle pas apporté la preuve que de tels critères n'étaient pas simplement un luxe mais plutôt une assurance essentielle qui aurait pu nous protéger contre les pires dommages de la crise?

Après tout, personne ne saurait nier qu'à l'origine même de la crise se trouvent des pratiques à la fois endémiques et incompatibles avec des objectifs à long terme. A titre d'exemple, prenons les exigences des actionnaires en matière de rentabilité immédiate au sein des entreprises - antinomiques dans un contexte économique défavorable -, la distribution effrénée de crédits à des acteurs insolubles, les incitations directes à la prise irresponsable de risques, ou encore des pratiques de gouvernance d'entreprise insuffisantes et contribuant de surcroît à dissimuler des désastres latents.

L'investissement socialement responsable - qui encourage les meilleures gouvernances d'entreprise - permet de sanctionner ces dérives professionnelles. Est-ce la justification ultime d'un placement aux dimensions ESG? Oui. Car promouvoir activement les bonnes pratiques de gouvernance au plan environnemental et social - dans les entreprises comme dans l'ensemble de l'économie - demeure en dernière analyse la protection la plus efficace que nous puissions «acheter» contre une destruction de valeur aussi importante que celle que nous avons observée ces derniers mois.

Le terme «acheter» a été choisi ici à dessein. Nous devons en effet considérer l'ISR comme une sorte de «prime d'assurance», c'est-à-dire un investissement dans la stabilité de notre système économique et financier. Comme pour s'assurer contre un dommage, une stratégie d'investissement durable suppose le paiement d'une prime et peut donc - au moins à court terme - engendrer un certain coût. Malheureusement, moins le système économique est durable, plus ce coût est élevé.

Du point de vue de l'investisseur, individuel comme institutionnel, renoncer ainsi au rendement maximal réalisable sur un placement et se contenter d'une rentabilité marginalement plus faible semble relever de la mauvaise décision. C'est toutefois un sacrifice qui mérite peut-être d'être consenti si nous voulons nous protéger efficacement contre un scénario catastrophe : celui d'une correction généralisée et massive de l'économie comme des marchés financiers, qui ne touche alors pas seulement les mauvaises entreprises à l'origine du chaos, mais également l'ensemble des acteurs.

Or, aussi longtemps que le nombre d'investisseurs dans l'ISR restera limité, il ne sera pas suffisant d'identifier les meilleures entreprises du point de vue ESG et d'investir dans leurs titres. Ce dont nous avons besoin, c'est d'un nouveau code d'investissement et d'un effort global des investisseurs comme des acteurs économiques pour provoquer les changements souhaités.

Les investisseurs forment une sorte de «communauté de destin» économique et nous devons nous attacher à en changer certaines mentalités. Car si des succès d'investissement éphémères peuvent être réalisés en exerçant une trop forte pression sur les entreprises, l'effet au final est pervers. En effet, ces entreprises prendront davantage de risques et pourront être amenées à recourir à des pratiques d'affaires irresponsables, entraînant l'ensemble des investisseurs, des employés, de la direction et des clients au désastre. Un tel dilemme relève de la théorie des jeux : si un «profiteur» peut bénéficier de manière éphémère d'une situation de court terme, c'est en revanche l'ensemble des investisseurs qui souffre lorsque le nombre de «profiteurs» devient trop important.

Le problème est d'ailleurs bien connu en biologie. Dans une population d'oiseaux, les individus qui s'aident mutuellement à éliminer les parasites nuisibles de leur plumage doivent en payer le coût en prenant sur le temps qu'ils consacraient normalement à la recherche de nourriture. Les profiteurs dont le plumage est nettoyé, mais qui ne rendent pas le même service à leurs congénères, prennent du poids et deviennent plus compétitifs. Cependant si le nombre de profiteurs dépasse un certain seuil, il ne reste plus d'oiseaux altruistes et l'ensemble de la population finit par mourir de ses parasites.

Pour l'investisseur, renoncer au profit maximal réalisable à court terme et viser une croissance un peu plus raisonnable à long terme, semble non seulement souhaitable d'un point de vue normatif, mais également plus rationnel. Car cela favorise une économie globalement plus stable et durable, pour les entreprises, pour l'investisseur, et finalement pour la société tout entière.

Si la responsabilité des investisseurs individuels envers la communauté financière et l'économie dans son ensemble est une réalité incontournable, celle des différentes communautés financières ne

l'est pas moins. Dans ce contexte, la place financière genevoise correspond à un concept de «communauté de destin» organisé, recouvrant un ensemble géographique d'investisseurs.

Le premier avantage de la place financière genevoise s'appuie sur le rang qu'elle occupe au niveau international. Selon une étude de la City of London, « The Global Financial Centres Index », qui répertorie les cinquante principales places financières de la planète, Genève se situe en effet au 7<sup>e</sup> rang mondial, juste après Zurich et Francfort.

Genève n'est d'ailleurs plus seulement reconnue pour ses seules compétences bancaires et de gestion de fortune puisqu'elle occupe également une place incontournable dans le domaine du financement du commerce des matières premières. A seul titre d'exemple, deux tiers du pétrole libre mondial et 75 % du riz libre sont aujourd'hui négociés depuis la cité de Calvin. Cette activité dite de «commodity trade finance» constitue ainsi un autre domaine d'excellence de la place financière genevoise. Genève joue ainsi un rôle primordial au sein des échanges commerciaux à l'échelle internationale. Une éthique de la finance et de l'investissement se révèle à cet égard indispensable pour veiller au bien-être de nombreuses populations et sur le développement durable dans son ensemble.

Rappelons par ailleurs que Genève est aussi par tradition un centre d'interconnexion mondialement reconnu, en termes d'organisations de coopération entre les Etats et de diplomatie internationale. Depuis 1863, date à laquelle Henry Dunant et quelques Genevois avaient créé le Comité International de la Croix-Rouge, Genève n'a cessé de se profiler comme la cité de la paix et des grandes négociations internationales.

Aujourd'hui, Genève abrite plus de deux cents organisations internationales, gouvernementales ou non gouvernementales, un grand nombre d'entre elles étant liées directement à des aspects du développement durable. Notons, parmi les plus importantes, l'Office des Nations Unies (ONU), la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le Haut Commissariat pour les Réfugiés (HCR), l'Union Interna-

tionale pour la Conservation de la Nature à Gland (UICN) ou encore l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Cette dernière remplit un rôle crucial puisqu'elle régit les relations commerciales entre pays développés et pays émergents. Car dans un monde toujours plus globalisé, les règles auxquelles sont soumises les relations commerciales et les échanges de biens et de services constituent le moteur le plus puissant du développement durable.

Genève se profile donc comme un centre incontournable pour promouvoir les valeurs du développement durable en tant que solution à la crise financière mondiale actuelle. D'une part, les prestataires financiers sont appelés à développer des produits et services de gestion intelligents, orientés vers la durabilité, en intégrant largement les aspects du développement durable. D'autre part, la promotion de valeurs ESG toujours plus forte au sein des organisations internationales démontre une véritable prise de conscience de ces enjeux.

Les synergies entre ce pôle de la place financière genevoise et celui des organisations internationales sont donc naturellement appelées à s'amplifier, à l'instar des Principes pour l'investissement responsable (PRI), une autre initiative globale implantée à Genève et qui a pour but de promouvoir les principes du Global Compact de l'ONU au sein de l'industrie financière.

Dans le contexte actuel, il est donc essentiel que chacun œuvre dans son domaine de compétence spécifique afin d'aller bien au-delà des simples préceptes financiers et économiques. L'objectif ultime est bien de tendre vers des valeurs durables, celles qui sont aujourd'hui indissociables de l'avenir des générations futures. Genève a la chance de bénéficier des pôles stratégiques pouvant provoquer des changements aujourd'hui non pas nécessaires, mais indispensables. Alors, saisissons cette chance, et faisons-en bénéficier nos congénères et leurs descendants à l'échelle planétaire.



## ACRONYMES & ABRÉVIATIONS

<b>AMI</b> –	Accord Multilatéral sur l'Investissement
<b>CICR</b> –	Comité International de la Croix Rouge
<b>CCNUCC</b> –	Convention-Cadre des Nations-Unies sur les Changements Climatiques
<b>CEP</b> –	Council on Economic Priorities
<b>CERES</b> –	Coalition for Environmentally Responsible Economics
<b>ECOSOC</b> –	Conseil économique et social de l'ONU
<b>EEA</b> –	Agence Européenne de l'Environnement
<b>EMAS</b> –	Système de Management Environnemental
<b>ESG</b> –	Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance
<b>FMI</b> –	Fonds Monétaire International
<b>GIEC</b> –	Groupe Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat
<b>GRI</b> –	Global Resource Information
<b>GRID</b> –	Global Resource Information Data
<b>IBE</b> –	Institute of Business Ethics
<b>IEEE</b> –	Institute of Electrical and Electronics Engineers
<b>IETF</b> –	Internet Engineering Task Force
<b>ISO</b> –	Organisation Internationale de Normalisation
<b>ISR</b> –	Investissement Socialement Responsable
<b>IUHEID</b> –	Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales et de Développement
<b>MDP</b> –	Mécanisme de Développement Propre
<b>MOC</b> –	Mise en Oeuvre Conjointe
<b>NTIC</b> –	Nouvelles technologies de l'information et des communications
<b>PNUE</b> –	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
<b>ONG</b> –	Organisation Non gouvernementale
<b>OIT</b> –	Organisation Internationale du Travail
<b>OMC</b> –	Organisation Mondiale du Commerce
<b>OMPI</b> –	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle



<b>PESI</b> –	Programme d'Etudes Stratégiques et de Sécurité Internationale
<b>QUNO</b> –	Quaker United Nations Office
<b>RSE</b> –	Responsabilité Sociétale des Entreprises
<b>SDN</b> –	Société des Nations
<b>UE</b> –	Union européenne
<b>UIT</b> –	Union Internationale des Télécommunications
<b>UNESCO</b> –	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
<b>UNIDIR</b> –	Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement
<b>WEF</b> –	World Economic Forum
<b>WSIS</b> –	Sommet Mondial de la Société de l'Information
<b>WWF</b> –	World Wildlife Fund

## BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA, M. et RIGOT, S. [2009] «Crise et rénovation de la finance». Paris. Odile Jacob
- BALLET, J. et DE BRY, F. [2001]. « L'entreprise et l'éthique ». Paris. Editions du Seuil
- BERNARD-ROYER, M. [2009]. «Responsabilité d'entreprise dans la mondialisation?». Editions de l'Aube
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (CCE) [2001]. « Le livre vert : promouvoir la responsabilité sociale des entreprises ».
- COMTESSE, X. [2007]. « Soft Gouvernance ». Cahier n°1. [www.fondationpourgeneve.ch](http://www.fondationpourgeneve.ch)
- COMTESSE, X. [2007]. « Multistakeholders ». Cahier n°2. [www.fondationpourgeneve.ch](http://www.fondationpourgeneve.ch)
- DELBARD, O. [2009] «Pour une entreprise responsable». Le Cavalier Bleu
- D'HUART M. et DE BACKER, S. [2007] « Responsabilité sociétale : inventaire d'outils, législations, conventions, référentiels, codes de conduites, labels, méthodes et indices boursiers ». N° 10. Collection Points de Repère
- ECONOMIE SUISSE [2007]. « Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise »
- FREEMAN, R. [1984]. «Strategic Management : A Stakeholder Approach». Englewoods Cliffs, N.J. : Prentice-Hall
- FRIEDMAN, M. [1970]. « The Social Responsibility of Business is to Increase Profits », New York Times Magazine, 13 septembre, 11

GENDRON, C [1996]. « Mesures volontaires et réglementations : deux volets d'une seule et même stratégie ». Journal les Affaires

GENDRON, C [2003]. « Les investissements responsables et l'émergence d'un cadre normatif international ». De l'éthique dans les démocraties libérales : État, économie, société civile.

GENDRON, C et TURCOTTE, M.-F. [2003]. « Environnement, concertation et déréglementation : la modernisation réglementaire à l'heure des métas-enjeux ». Sociologies pratiques, n° 7, juillet, 130-156

GIBSON R. [1999]. « Voluntary initiatives and the new politics of corporate greening », Broadview Press

GOETZ, A.- M. [2004]. « Reinventing Accountability. Making Democracy Work for the Poor ». Palgrave, London

JABBRA, J. G. et DWIVEDI, O. [1998]. « Public Service Accountability : A Comparative Perspective », West Hartford, Conn. Kumarian Press Inc. Kernaghan

JOLY, C. [2006]. « L'entreprise responsable, sociale, éthique "verte"... et bénéficiaire ? ». Collections Echéances. Editions du Félin

KOLK, A., van TULDER, R. et WELTERS, C., [1999]. « International codes of conduct and corporate social responsibility : can transnational corporations regulate themselves ? ». Revue Transnational Corporations, Vol. 8, N° 1, pp. 143-180.

KRASNA, B. [2005]. « Thinking Ethics : How Ethical values and standards are changing ». London : Profile Books

LEVY, D. L. et KAPLAN, R. [2007]. « Corporate social responsibility and theories of global governance : strategic

contestation in global issues arenas ». The Oxford Handbook of CSR. Eds Crane, Andrew, Mc Williams Abigail, Matten, Dirk, Moon, Jeremy and Siegel, Donald S. Great Britain : Oxford University Press

MCHUGH, F.P. [1988]. « Key guide to Information Sources in Business Ethics ». New York : Nichols Publishing

MURRAY G. et TRUDEAU G. [2004] : « Une régulation sociale de l'entreprise mondialisée ? Introduction ». RI/IR, vol. 59, n°1, pp 3-14

NAVARRO-FLORES, O., GENDRON C. et LAPOINTE, A. [2002]. « Séminaire international sur le commerce équitable, les coopératives et le développement durable ». École des sciences de la gestion. UQAM, 26 et 27 septembre

NEWELL, P. [2005]. « Citizenship, Accountability and Community : The limits of the CSR Agenda ». International Affairs 81 (3), pp 541-557

OECD. [2001]. « Codes of Corporate Conduct : Expanded Review of their Contents ». OECD Working Papers on International Investment/6

PORTER, Michael et KRAMER, Mark R. [2006]. « Strategy & Society : The Link Between Competition Advantage and Corporate Social Responsibility ». Harvard Business Review 84 (12), pp 1-15

SCHWAB, K. [2008]. « Global Corporate Citizenship : Working With Governments and Civil Society ». Foreign Affairs 87 (1), pp 107-118

SIMPSON, S. [2003]. « Pratique entrepreneuriale responsable en Russie : Profits et objectifs sociaux sont-ils conciliables ? ». The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF). [www.iblf.org](http://www.iblf.org)

STIEGER, B. [2009]. «Pour une nouvelle critique de l'économie politique». Paris. Editions Galilée

STONE, B. [1995]. «Administrative Accountability in the Westminster Democracies : Towards a New Conceptual Framework», Governance, Vol. 8, N°. 4, pp. 505-526

SUSSLAND, W. [1996]. «Le manager, la qualité et les normes ISO » : Presses Polytechniques Universitaires Romandes

The Economist. [2008]. Special report (January 19-25)

WINDSOR, D. [2006]. «Corporate Social Responsibilities : Three Key Approaches». Journal of Management Studies 43 (1), pp.94-114

YOUNG, S. [2003]. «Moral Capitalism : reconciling private interest with the public good». Berret-Kœhler Publishers, San Francisco

ZADEK, S. [2005]. «Reinventing Accountability for the 21st Century». Published on open Democracy (<http://www.opendemocracy.net>)

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	6
Pascal Lamy, Directeur Général, OMC «Responsabilité sociale et commerce mondial: L'OMC doit-elle réguler les normes privées?»	
AVANT-PROPOS	14
Fondation pour Genève	
UN NOUVEAU DÉPART	18
L'enjeu	20
L'émergence d'un concept	22
Les principes de responsabilités	29
Vers une standardisation de la responsabilité sociétale	39
Vers une responsabilité sociétale directe	45
DES ACTEURS DU CHANGEMENT TÉMOIGNENT	
Entretien avec Alan Bryden a. Secrétaire Général de l'ISO	56
Juan Somavia, Directeur général, OIT «L'OIT, la responsabilité sociétale, une nouvelle gouvernance mondiale»	66
Beth Krasna, Administratrice de sociétés privées «L'éthique, une étape de la responsabilité sociétale»	72

ACCOUNTABILITY	84
Problématique	86
Définition	87
Catégories d'accountability	89
Evolution récente	91
Thèmes traités par l'accountability	93
L'accountability comme instrument de comptabilité sociétale	95
Changer de paradigme	98
La seconde mondialisation	100
POSTFACE	106
Ivan Pictet, Associé Sénior, Pictet & Cie, Président de la Fondation Genève Place Financière «La solution à la crise financière passe par l'investissement responsable»	
ACRONYMES & ABRÉVIATIONS	112
BIBLIOGRAPHIE	114
REMERCIEMENTS	118

## NOS REMERCIEMENTS VONT:

- aux membres de l'Association des Amis et du Conseil de la Fondation pour Genève, ainsi qu'à Madame Michka Comtesse, au Professeur Gabrielle Marceau et Messieurs Eric Barchechath, Christophe Butz, Emmanuel Reynaud, Flavio da Silvera, André Schneider pour leur aide précieuse à l'élaboration de ce cahier.

- à toutes les personnes et institutions qui soutiennent cette démarche de réflexion et de communication engagée par la Fondation pour Genève et qui, par leur nombreux dons et soutiens, contribuent à la publication et à la diffusion, auprès d'un large public, des «Cahiers de l'Observatoire»:

M. et Mme Georges-Pierre et Bertie Ackermann, M. et Mme A. et C. Adler, M. Jean-Claude Adler, M. Thomas Alessie, M. Martin Ambauen-Murer, M. Cédric Anker, M. O. Barde, M. P. Barde, M. Luc Barthassat, M. Andrea Bassi, M. Sergey Batsanov, M. Jean-Marc Baumgartner, Mme Jacqueline Berenstein-Wavre, Mme Madeleine Bernasconi-Cottin, M. Lino Biasca, M. Francis Blanchard, Mme Anne de Boccard, Mme Françoise Borin, M. Alain Borner, M. Denis Boutang, M. et Mme Paul Raoul Bourassa et Josée-Anne Simard, M. André Bory, Mme Maryse Bory-Randon, M. Michel Brandt, M. Robert P. Briner, M. Olivier Brunisholz, M. Michel Brunschwig, M. Didier Burkhalter, M. et Mme Marc Burrus, M. Ambros Bumann, M. Janik Burrus, Mme Anne-Marie Buschman, Mme Monique Buunk-Droz, M. Michel Cagneux, M. Alexis Camacho Ferrel, M. François-Joesph Camperio, M. Bernard Chapuisat, M. Jean-François Chaponnière, Mme M. Chaponnière, Mme Gabrielle Chaponnière, M. Christian Chavaz, M. Vivian Chiu, M. et Mme Jean-Louis et Chantal Choquard, M. Francis Clivaz, M. Alexandre Czech, M. Jean-Louis Choquard, Mme Jacqueline Coté, M. Yves Delaunay, M. et Mme Guy Demole, M. Jacques Dentan, Dr. Pierre Despres, M. Gérard Devaud, M. Patrick Dimier, M. Olivier Dumur, M. Jacques Dunand, Mme Carol von During, M. Horst



Edenhofer, M. Jean-Paul Emery, M. Kurt Emmenegger, M. Carlo Fedele, M. Jean-Claude Fert, Mme Evelyne Fiechter, M. Raymond-Claude Foex, M. Claude-Raymond Foëx, M. Franco Foglia, M. Peter Forstmoser, M. Manuel Fortes, M. Albert Franceschetti, M. Eric Freymond, M. Lothar Gltzner, Mme Edmond Golaz, Mme Elka Gouzer-Waechter, M. Jean-Pierre Graz, M. Gérald Grégoire, Mme Viviane Guerdan, M. Alain van Gucht, Mme Florence Hauchmann, M. et Mme Thomas et Heidi Held, Mme Anne-Lise Hentsch, Mme Anne de Herdt-Dumur, M. Joël Herzog, M. Claude Hirsch, M. et Mme André et Rosalie Hoffmann, Mme Claude Howard, M. Grégoire Iten, M. R. de Kalbermatten, M. et Mme Nicholas et Anja Keller, M. Akbar Kherad, M. René Kolly, Mme Gwendoline Korda, M. et Mme Edward et Sonia Kossoy, Mme Sylvia Krenz, M. et Mme Carlo Lamprecht, M. François Lavergnat, Mme Maureen Lekaukau, Mme Marlies Lorenz-Wittenbach, M. et Mme Christian Lovis, M. Bernard Luthy, M. Jérôme Mangin, M. Didier Maus, Mme Evelyne Mark, M. Thomas Markus, Mme Suzanne Maudet-Willy, Mme Alina Maxim, M. Claude Mercier, Mme Monique Mischler, M. Jean Mirabaud, Me Alexandre Montavon, M. Michel Mueller-Mornod, M. et Mme Jacques et Odile Naef, M. Jean Naef, Mme Veronique Nanchen, M. Jean-Pierre Naz, M. Gerhard Odermatt, M. et Mme Pierre Oederlin, Mme Sadako Ogata, M. Gabriel Oltramare, M. et Mme Yves Oltramare, M. Hans Oppliger, M. Jean-Daniel Pascalis, Mme Catherine Perratone, M. Christian Perrin, M. Philippe Petit, M. Ivan Pictet, M. Roberto Pieridona, M. J-F. Pissettaz, M. Roald Quaglia, M. Pierre-Benoit Raboud, Mme Najmia Rahimi, M. Mario Rampini, M. Charles-André Ramseier, M. Samuel Ramseyer-Venzin, M. Christian Rey, M. Bernard de Riedmatten, M. J.F. Sauerlander, Mme Anne de Saussure, M. Francis Schenk, Mme Bozena Schmid-Adamczyk, Mme Lela Seidler, M. Lao Senat, M. Eduardo Sperisen Yurt, M. Jenoe Staehelin, M. Pierre-André Steiner, M. Janos Szokoloczy-Syllaba, M. Pierre Tacier, M. Mustapha Taïbi, M. Guillaume Taylor, M. et Mme Juerg et Claudia Troncana, M. Charles Turrettini, Mme Wibrandis Turrettini, M. Serge Vifian, M. Jean-Jacques Vollbrecht, M. Pierre-Alain Vuagniaux, M. et Mme André et Josiane Wanner, M. Frédéric Weber, M. Maurice M. de Weck, M. P. Wider, M. Marc Winiger, M. Peter Zinkernagel.

Fond Ivan Pictet, MM. Lombard Odier Darier Hentsch, Fondation Hans Wilsdorf, Groupement des Banquiers Privés Genevois, Fédération des Entreprises Romandes ainsi que A. Balmelli Papirec, Agence Immobilière Barras, Agen Holding SA, Alena Finance SA, Aran Asset Management SA, Arnico SA, Ascor SA, Bank F. Internationalen Zahlungsausgleich, Banque Franck, Galland & Cie Genève, Baumann-Jeanneret SA, BB World Consulting Services, BNP Paribas (Suisse) SA, Besson, Dumont, Delaunay & Cie, Bundesamt fuer Umwelt BAFU Finanzen & Controlling, Burckhardt & Partner AG, Chambre Arabo-Suisse du Commerce et Industrie, CIA Caisse de Prévoyance, Commune de Vandoeuvres, Crédit Agricole (Suisse) SA, Delifrance (Suisse) SA, Edgar Brandt Advisory SA, Elektro Etter AG, Ernst & Young AG, Etude de Me Stephane Rey, Fernand Basso SA, Fiduciaire de la Corratierie, Fidusynergie SA, Finanzamt Appenzell, Firmenich SA Département Financier, Fondation Harafi, Fondation Jean Monnet pour l'Europe, Fondation Sonia et Edward Kossoy, Forum Finance Groupe, Galerie Patrick Cramer, Hofstetter Sports SA, Hôtel Restaurant Les Nations, Jalmalco SA, Jenoe CA Staehelin, Management & Advisory Services Mas AG, Maus Frères SA, Messidor Finance SA, MG Minerva Gestion SA, Mission Permanente d'Haiti, Mission permanente de la Principauté du Liechtenstein, Mission Permanente du Mozambique, Mission Permanente du territoire de Taiwan auprès OMC, Office de Tourisme du Canton de Vaud, OM Pharma, Paleo Arts et Spectacles, Orga Consult SA, Papimpex S.A., Pierre Richard Partners SA, Pierre Kaelin Gestion, P+P Portfolio Planning SA, Rampini & Cie, Recherche & Réalisations Architecturales SA, Reliance Capital SA, Salon Arts Ménagers Sesam SA, Sport - Hôtel Crans Montana SA, Schroder & Co., UICN Union Mondiale pour la Conservation de la Nature, Valartis Asset Management SA, Vernes & Associés, WAIPA World Association O.Inv.Prom.Agenc., Wegelin & Co. St. Gall, Winterthur Schweizerische Versicherung,

Publié par la Fondation pour Genève © Août 2009  
[www.fondationpourgeneve.ch](http://www.fondationpourgeneve.ch)

Editrice: Tatjana Darany  
Correcteur: Jean-Luc Babel  
Imprimeur: Imprimerie du Cachot, Genève









