

**Université d'Antananarivo**

**Faculté de Droit, d'Economie,  
de Gestion et de Sociologie**

**LA CONTRIBUTION DES ENTREPRISES AU DEVELOPPEMENT DURABLE:  
LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES ( RSE )  
CAS DE SHELL MADAGASCAR**

**MEMOIRE DE DESS**

**En Développement local et Gestion des projets**

**PRESENTE PAR**

**RAKOTONARIVO Onja Lalaina**

**ENCADREUR PROFESSIONNEL**

**Monsieur HASSOUN Gabriel**

**ENCADREUR PEDAGOGIQUE**

**Madame RAKOTONDRAINIBE Josette**

**16 Juin 2005**

**ANTANANARIVO**

## **REMERCIEMENTS**

Je profite de cette occasion pour remercier ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire :

- Monsieur HASSOUN Gabriel, pour sa patience à toute épreuve;
- Madame RAKOTONDRAINIBE Josette, pour son aide précieuse;
- Mout, pour sa disponibilité sans faille ;
- Aux membres de ma famille qui m'ont offert leur soutien inconditionnel;
- Et tous les autres.

A vous tous, merci.

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>1</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>2</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>8</b>

### **PARTIE 1 : LA CONTRIBUTION DE L' ENTREPRISE AU DEVELOPPEMENT DURABLE..... 11**

#### CHAPITRE 1 : DE L' ETHIQUE D' ENTREPRISE A LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES .....11

##### *Section 1 : Définitions.....11*

##### A. Morale, Ethique ou Déontologie ? .....11

##### 1. Tentatives de définitions .....11

##### 2. Des concepts sculptés par l'Histoire .....11

##### *Section 2 : Définir l'éthique des affaires.....13*

##### A. Quelle éthique pour l'entreprise ? .....13

##### 1. Les différentes conceptions de l'éthique des affaires .....14

##### 2. L'éthique vue à l'échelle de l'entreprise .....15

##### 3. Un besoin éthique pour l'économie tout entière .....15

##### B. De l'éthique d'entreprise à l'entreprise responsable .....16

##### *Section 3 : Les facteurs dans le contexte contemporain.....17*

##### A. Vers le renouveau du paternalisme.....17

##### B. La crise de l'Etat providence.....19

##### C.La nouvelle exigence sociétale.....21

#### CHAPITRE 2 : LA RSE, DECLINAISON POUR L' ENTREPRISE DU DEVELOPPEMENT DURABLE....22

##### *Section 1 : Définition du développement durable.....22*

##### A. Origines du concept développement durable .....22

##### B. Les sommets pour le développement durable.....22

##### C. Le « Global Compact » .....23

##### Section 2 : Comment agir en entreprise responsable ?.....24

##### A. Le cycle RSE .....24

##### B. Les différents aspects de la RSE .....25

##### Section 3 : Ignorer l'ISR n'est pas soutenable à long terme.....26

##### A. Une prise de conscience grandissante dans les milieux financiers .....26

##### B. Les nouvelles régulations .....28

## **PARTIE 2: ASSUMER LE COÛT DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE..... 30**

### CHAPITRE 1 : LE COÛT DE LA RSE, UNE DEPENSE D' INVESTISSEMENT POUR L' ENTREPRISE 30

<i>SECTION 1 : La rentabilité des dépenses en développement durable.....</i>	30
A. Les coûts de la RSE : des dépenses d'investissement.....	30
B. Les retours des dépenses en RSE .....	31
<i>Section 2 : Les avantages de la RSE en termes économiques.....</i>	32
A. Les enjeux économiques.....	32
B. Les enjeux réputationnels .....	33
C. Les opportunités .....	34
<i>Section 3 : Un investissement sans garantie de rentabilité.....</i>	36

### CHAPITRE 2 : DE NOUVEAUX ESPACES DE CONFRONTATION ENTRE L' ENTREPRISE ET SES

#### PARTIES PRENANTES .....38

<i>Section 1 : Création d'un espace de domination à l'égard des fournisseurs.....</i>	38
A. Une sélection par la domination .....	38
B. Les risques inhérents à cette domination .....	39
<i>Section 2 : Création d'un « espace d'arbitrage ».....</i>	40
A. Position du problème.....	40
B. L'application du principe de précaution .....	40

### CHAPITRE 3 : CREATION D' UN ESPACE DE COOPERATION ENTRE L' ENTREPRISE ET SES

#### PARTIES PRENANTES .....43

<i>Section 1 : Faire accepter un surcoût par le consommateur .....</i>	43
A. Modalités du financement du surcoût par le consommateur .....	43
B. Les conditions de l'acceptation d'un surcoût par le client.....	44
<i>Section 2 : De nouvelles formes de coopération pour le développement durable .....</i>	45
A. Association ONG – entreprise : l'exemple de LAFARGE.....	45
B. L'écologie industrielle.....	46

## **PARTIE 3 : ILLUSTRATION, LE CAS DE LA SMPS..... 49**

### CHAPITRE 1 : LA SHELL MADAGASCAR, UNE SOCIETE DU GROUPE ROYAL DUTCH/SHELL..... 49

<i>Section 1 : Le groupe Royal Dutch/Shell .....</i>	49
A. Présentation du groupe .....	49
B. Le groupe Royal Dutch/Shell et le développement durable .....	50
C. Les principes de développement durable.....	50
<i>Section 2 : L'éthique d'entreprise au sein de la Shell Madagascar.....</i>	51
A. Les valeurs de la Shell Madagascar.....	51
B. Les « Principes de conduite » .....	52
C. Les « Principes économiques » .....	52

### CHAPITRE 2 : LES MODALITES D' APPLICATION DU CODE DE CONDUITE..... 54

<i>Section 1 : La déclinaison des principes dans la réalité.....</i>	54
A. Les responsabilités de la Shell Madagascar .....	54
B. Les politiques HSSE .....	55
C. L'intérêt d'un engagement en faveur du développement durable.....	55
<i>Section 3 : La RSE au sein de la SMPS, quelques exemples.....</i>	56
A. La matrice des risques .....	56
B. Au niveau des opérations : les « seven pillars » .....	59
1. Le contenu des « sept piliers » .....	59
2. Les audits « seven pillars » .....	61

C. Du point de vue social .....	62
1. Le Shell People Survey .....	62
2. Les standards minimaux de santé .....	62
3. Les standards environnementaux minimaux .....	63
CHAPITRE 3 : LES LIMITES DE LA RSE DANS LE CAS DE LA SMPS .....	65
<i>Section 1 : Le risque d'une fausse interprétation</i> .....	65
<i>Section 2 : L'éthique d'entreprise à Madagascar</i> .....	65
A. Un fait nouveau.....	65
B. Un environnement peu favorable.....	67
<i>Section 3 : Un cadre réglementaire sommaire</i> .....	68
A. Le droit commun en matière d'investissement .....	68
B. Le décret n° 2004-663 .....	70
<i>Section 4 : Le rôle de l'Etat</i> .....	71
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>75</b>
<b>ANNEXE 1 : LE CODE DE CONDUITE DE GROUPE ROYAL DUTCH/ SHELL ( SGBP).....</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXE 2 : EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'AUDIT DANS LE « SEVEN PILLARS » .....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE .....</b>	<b>94</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

- Tableau 1 : Valeur commerciale des facteurs incitatifs et avantages de la RSE 36
- Tableau 2 : La matrice des risques 57
- Tableau 3 : Exemple de « risk country responses » 58

## **LISTE DES ILLUSTRATIONS**

▪ Figure 1 : Le cycle RSE	24
▪ Figure 2 : RSE et gouvernance par le groupe Royal Dutch/Shell	50
▪ Figure 3 : Les principaux objectifs des entreprises à Antananarivo	65
▪ Figure 4 : Les autres objectifs possibles	66

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

- BIT \ Bureau International du Travail
- CAPE \ Comité d'Appui au Pilotage de l'Entreprise
- CSR \ Corporate Social Responsibility
- DSRP \ Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté
- GUIDE \ Guichet Unique des Investissements et de Développement des Entreprises
- HSSE \ Health, Safety, Security, Environment
- ISR \ Investissement Socialement Responsable
- NRE \ Nouvelle Régulation des Entreprises
- OCDE \ Organisation de Coopération et de Développement Economique
- OMC \ Organisation Mondiale du Commerce
- ONG \ Organisations Non Gouvernementales
- ONU \ Organisation des Nations Unies
- RSE \ Responsabilité Sociétale des Entreprises
- SGBP \ Shell Group Business Principles
- WCSB \ World Business Council for Sustainable Development

## INTRODUCTION

Le terme « entreprise » désigne une unité économique dont la fonction principale est la production de biens et services marchands. Elle peut être privée ou publique, suivant qu'elle appartienne à l'Etat ou à des particuliers. Les entreprises privées peuvent être des entreprises individuelles, propriété d'une seule personne, ou des sociétés. Les propriétaires de ces sociétés sont appelés des actionnaires parce que leurs titres de propriété sont représentés par des actions. Une action représente une fraction du capital social de l'entreprise. Elle donne droit à une rémunération, appelée dividende, qui est fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise. L'entreprise remplit diverses fonctions. Tout d'abord, elle est l'agent économique dont la fonction principale est la production de biens et/ou de services. Pour ce faire, elle combine les facteurs de production. De plus, elle recherche le profit: dans les pays capitalistes, le but essentiel de l'entreprise de réaliser un profit. Mais d'autres objectifs peuvent être poursuivis par les entrepreneurs: la réalisation d'un projet, le prestige, la croissance...

Une entreprise multinationale est une entreprise dont le produit est soit vendu soit fabriqué dans plusieurs pays. Le processus de production est divisé, réparti, entre les pays en fonction des avantages propres à chaque espace national de manière à ce que, au total, l'entreprise fabrique son produit de manière avantageuse, en gardant la maîtrise de l'ensemble du processus. Il n'y a donc pas de taille minimale pour être considérée comme une firme transnationale. L'essentiel est que le processus de production soit réparti sur plusieurs espaces nationaux. C'est donc la logique de gestion de l'entreprise qui définit la firme transnationale. Cela ne signifie cependant pas que les firmes transnationales soient « sans nationalité ». Toutes les firmes ont une histoire, une culture d'entreprise, marquées par les origines nationales et elles ne peuvent les renier. Une firme multinationale est en général constituée d'une maison mère et de filiales dont le capital est détenu, en totalité ou en partie, par la maison mère.

Le développement durable, second concept clé de cette étude, a été mis en exergue par le rapport *Notre avenir à tous* de la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement (Rapport Brundtland) en 1987. Cette formule, qui vise à réconcilier le développement économique et social, la protection de l'environnement et la conservation des ressources naturelles, a émergé graduellement entre 1970 et 1987. Quelle que soit la définition utilisée pour ce concept et la façon de le mettre en application, l'intégration en un tout opérationnel des dimensions sociales, économiques et environnementales du développement en reste toujours le fondement. Le défi de la mise en oeuvre du développement durable consiste à faire en sorte que dans nos comportements, nos actions, nos politiques, nos programmes, nos lois et nos règlements, bref, dans l'ensemble de nos interventions comme citoyen, groupe d'intérêt, entreprise, gouvernement, nous visions l'atteinte simultanée et équilibrée de ces trois objectifs fondamentaux.

Aujourd'hui, la nécessité d'instaurer un contexte plus favorable au développement économique et social doit conduire à un renforcement des capacités de tous les acteurs du développement, dont le secteur

privé. En septembre 2002 a été élaboré Le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP). Il se donne comme objectif de réduire de moitié le taux de pauvreté en l'espace de 10 ans et ce, à travers la promotion d'un développement rapide et durable. La situation apparaît en effet critique : la pauvreté favorise l'adoption de stratégies personnelles au mépris des valeurs traditionnelles, de la loi, de l'intégrité de la personne humaine et de la préservation de l'environnement. La stratégie du DSRP est articulée autour de trois thèmes : « *restaurer un Etat de droit et une société bien gouvernée ; susciter et promouvoir une croissance économique à base sociale très élargie ; susciter et promouvoir des systèmes de sécurisation humaine et matérielle et de protection sociale élargis.* »<sup>1</sup>

En particulier, le deuxième axe consiste à répartir et intensifier les moyens de production, définir, promouvoir et mettre en place des cadres d'action de partenariat et/ou de solidarité, accélérer la croissance par l'augmentation de l'investissement efficace et par l'ouverture à l'économie mondiale. Le secteur privé y joue un rôle moteur. A ce jour, de nombreux organismes de soutien aux entreprises ont vu le jour ( GUIDE, CAPE...) à Madagascar. Antananarivo-Renivohitra regroupe, selon les statistiques, la majorité des entreprises que compte le pays du fait que celle-ci est la mieux dotée en infrastructures nécessaires au développement d'une activité économique. Le dynamisme est indéniable : l'agglomération d'Antananarivo concentre 85,7% des nouveaux établissements créés au mois d'avril 2005. Cependant, la participation de ces entreprises semble encore se limiter aux rôles précédemment cités. Or, depuis quelques années dans d'autres pays, les entreprises ont pris en main des responsabilités traditionnellement dévolues.

De quelle façon l'entreprise pourrait-elle prendre part au développement durable ? Ne risquerait-elle pas dans ce cas de perdre de vue son objectif principal qui est de créer de la valeur pour son propriétaire ou ses actionnaires ? Dans un pays comme Madagascar, son environnement accepterait-il de se laisser convaincre et de jouer le jeu ? Ces interrogations gravitent autour de la question principale : à Madagascar, est-il possible d'assigner aux entreprises des objectifs de développement durable ?

Notre travail a commencé par une recherche documentaire sur les origines de la responsabilité sociétale des entreprises et les principes qui la gouvernent. Par la suite, nous avons procédé à une revue des diverses théories, dans le but d'appréhender les positions des divers auteurs et les difficultés rencontrées par les pionniers lors de la mise en application du concept. Enfin, nous sommes descendus sur le terrain et avons mené une enquête dans l'agglomération d'Antananarivo dans l'optique de mesurer le degré de connaissance et d'implication des entreprises malgaches dans la RSE.

Dans notre étude de cas, nous avons choisi la Shell Madagascar pour plusieurs raisons : le nombre peu élevé d'entreprises socialement responsables à Antananarivo, sa charte de conduite particulièrement élaborée et les facilités d'accès à certains documents classés confidentiels ailleurs. D'un autre côté, certains ouvrages, dont quelques uns de référence en la matière, n'ont pu être consultés parce qu'ils n'ont pu être trouvés.

---

<sup>1</sup> Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté.

Après l'exposé de la problématique traitée, de la méthodologie appliquée et des limites à nos recherches, voici le plan du mémoire.

Dans un premier temps, nous essaierons de faire le lien entre éthique et responsabilité sociétale des entreprises. Par la suite, nous retracerons les événements l'ont provoquée.

La deuxième partie sera consacrée aux avantages et aux coûts associés à la RSE et à la manière dont les entreprises vont procéder pour inclure leurs parties prenantes dans ces coûts.

La troisième et dernière partie sera mise à profit pour montrer un exemple de comportement responsable dans l'environnement malgache et les difficultés rencontrées.

# PARTIE 1 : LA CONTRIBUTION DE L' ENTREPRISE AU DEVELOPPEMENT DURABLE

## CHAPITRE 1 : DE L' ETHIQUE D' ENTREPRISE A LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

### *Section 1 : Définitions*

#### A. Morale, Ethique ou Déontologie ?

Une mise au point sur ces différentes notions est nécessaire en français alors que la langue anglaise utilise un même terme, *ethics*, pour recouvrir ces notions. Le mot « *éthique* » est aujourd'hui communément accepté alors que le terme « *morale* » est souvent mis au ban pour sa connotation religieuse ou bien-pensante. Mais au-delà de ce constat quelles différences ?

#### 1. Tentatives de définitions

L'étymologie ne nous aide guère à différencier ces termes. « *Morale* » vient du latin *mores*, mot proposé par Cicéron pour traduire le terme grec *ethos*. Le mot « *éthique* » apparaît pour la première fois dans la langue française en 1530. Il dérive du grec *ethos*, mœurs, habitude, comportement. Le mot « *déontologie* » apparaît au XIX<sup>ème</sup> siècle sous la plume de Jeremy BENTHAM<sup>2</sup>. Formé des termes grecs *deon*, ce qu'il faut faire, et *logos*, discours, il désigne l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession. Ainsi, ce terme reste plus restrictif que les précédents. Voilà pourquoi nous ne pouvons l'utiliser pour parler de façon générale des « *affaires* ».

Ainsi ces trois mots se réfèrent aussi bien aux activités personnelles que collectives. Mais si la « *déontologie* » recouvre un champ clairement identifié, celui des professions, l'« *éthique* » et la « *morale* » restent dans notre vocabulaire deux réalités distinctes aux contours mal cernés. Il apparaît donc nécessaire de dépasser l'étymologie et de recourir à l'histoire des idées, en particulier à la philosophie, afin de distinguer ces synonymes.

#### 2. Des concepts sculptés par l'Histoire

Romains et Grecs vont façonner et donner un contenu divergent à ces termes généraux.

---

<sup>2</sup> BENTHAM, *Deontology or the science of morality*, 1834.

## 2.1 La morale

Si le terme « éthique » est entendu par les Grecs de l'Antiquité comme une réflexion qui guide l'activité humaine s'appuyant sur la liberté de jugement et d'action, les Romains vont considérer la « morale » comme un impératif d'ordre juridique. Le contenu de cet impératif va former un code social, c'est-à-dire un ensemble de règles auxquelles il faut se soumettre pour être admis dans une société. Mais si la « morale » romaine semble être plus solide par son ancrage juridique, c'est peut-être aussi ce qui lui porte préjudice en ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle.

A l'heure où le libre choix individuel est mis sur un piédestal, la « morale » apparaît comme un code de pensée ou de conduite obligatoire, catégorique et contraignant dans lequel l'individu est mis au rang d'enfant irresponsable : « tu dois, tu ne dois pas ». La violation de ces préceptes rend la vie sociale pénible et difficile pour tous. Ajoutons pour finir que la connotation religieuse dont est teintée la « morale » joue aussi en sa défaveur. Alors qu'à l'origine le mot ne côtoie pas la religion, à partir du milieu du XVIII<sup>ème</sup> siècle, elle enseignera à l'homme qu'il doit se plier aux règles imposées par la religion.

## 2.2 L'éthique

Avec le siècle des Lumières s'instaure une morale laïque qui s'inspire des droits fondamentaux et inaliénables des hommes, notamment la liberté. Le vocable « éthique » a donc pris le relais à cause de l'incompatibilité entre le mot « morale » et l'idéologie de liberté individuelle, ces deux termes étant à l'origine synonymes.

Aristote dans son *Ethique à Nicomaque* donne une définition plus précise et considère que l'éthique est à la fois la doctrine du bonheur et les moyens d'accès au bonheur. Il considère que l'eudémonisme (bonheur) constitue la fin suprême de l'activité humaine. L'action éthique est donc avant tout vertueuse selon la définition aristotélicienne : elle respecte certaines règles, notamment l'honnêteté, le dévouement... Elle est aussi « sage » car elle nous permet de trouver le juste milieu dans nos actions, entre deux extrêmes condamnables.

L'éthique est donc une réflexion qui guide l'activité humaine mais surtout qui la laisse libre de juger et d'agir en traitant cette fois l'individu comme un adulte : « tu peux, tu ne peux pas ». Elle sous-tend que l'homme est vertueux et sage. Cette réflexion est aussi laïque car elle fait agir en fonction de ce que l'homme estime bon sans lui dicter ce qui est bon. L'important, ce sont les valeurs de référence qui donnent un sens à l'action (la lutte pour la justice, la solidarité, le respect d'autrui). L'éthique est ainsi plus pragmatique que la morale. Plusieurs individus peuvent partager les mêmes valeurs pratiques avec sans

pour autant avoir la même philosophie, ni la même religion. Par contre, ils peuvent pratiquer la même religion ou philosophie et ne pas partager les mêmes valeurs pratiques.

## *Section 2 : Définir l'éthique des affaires*

Avant de procéder à une définition précise de l'éthique des affaires, il convient préciser quelques points communément admis sur l'acception « éthique des affaires » ou « éthique de gestion ».

### A. Quelle éthique pour l'entreprise ?

Didier STEPHANY donne le contenu de l'éthique d'entreprise et rappelle à quelles sources elle s'abreuve. D'après lui, les valeurs des entreprises éthiques se fondent sur des « *principes démocratiques et humanistes à vocation universelle. L'adhésion aux déclarations internationales relatives aux droits de l'homme ou aux droits sociaux est affichée. S'y ajoutent un certain nombre de valeurs parmi lesquelles les principes de transparence ou d'honnêteté sont défendus. La formulation et l'adoption d'un corpus de valeurs doivent cependant s'articuler à celles développées par l'entreprise elle-même, et être spécifiées au sein de chaque entreprise.* »<sup>3</sup>

De façon générale, la morale et l'éthique sont mobilisées lorsque les individus ont des choix à faire, des décisions à prendre. Les repères moraux et éthiques servent à jalonner leur réflexion et leur action. Or ceci est devenu crucial au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. En effet, les progrès actuels ont donné aux hommes d'incroyables possibilités de destruction comme de création qu'il est absolument nécessaire d'encadrer par des valeurs morales, par une éthique. Grâce à ces repères l'homme peut maîtriser ses nouvelles capacités et orienter ses choix pour assurer un véritable progrès au lieu de régresser.

Plus concrètement, l'activité productive et commerciale d'une firme peut générer des conséquences indésirables telles que la pollution ou des abus vis à vis des droits fondamentaux des salariés... Elle est alors amenée à s'interroger sur ses principes d'action et à assumer les conséquences de ses choix. Or, la vie des organisations étant liée aux choix, la firme doit en permanence procéder à des arbitrages. Puisque « *gérer, c'est décider* »<sup>4</sup>, l'entreprise peut se doter de principes d'action. Mais comme l'avance Samuel Mercier<sup>2</sup>, le choix éthique ne se pose que là où il existe un degré de liberté d'action : les décisions prises sous une contrainte absolue ne sauraient être évaluées du point de vue éthique. Or, au niveau de la direction des entreprises, il existe une marge de manœuvre importante où les interrogations éthiques peuvent avoir une place. Mais l'entreprise n'est-elle pas contrainte par un impératif suprême : survivre d'un point de vue économique ?

---

<sup>3</sup> D. STEPHANY, Développement Durable et performance de l'entreprise, Editions Liaisons, 2003.

<sup>4</sup> PASQUIER-DORTHE, PINTO DE OLIVEIRA, *L'éthique dans les entreprises*, Editions Repères, 1999.

L'entreprise a beaucoup de difficultés à agir en fonction de valeurs prédéfinies car elle est constamment confrontée à un dilemme : faut-il agir selon une logique financière, sociale ou écologique ? Il semble clair que la vie d'une entreprise est conditionnée par l'impératif économique. Sans exercice bénéficiaire ou du moins équilibré, l'activité est menacée à long terme. L'éthique ne doit donc pas entrer en conflit avec cet impératif premier de l'entreprise, toutefois même si l'impératif économique est pris en compte, le respect des valeurs morales sera plus ou moins poussé selon les cas. Cela dépendra des pressions exercées sur l'entreprise. La question est alors de savoir à qui l'entreprise doit rendre des comptes.

Pour le savoir, il faut se demander qui a le pouvoir et influence en dernier ressort. Cette question est fondamentale pour comprendre l'éthique de la firme. En effet, l'éthique de l'entreprise va évoluer en fonction des parties prenantes qui y dominent. A l'heure du capitalisme financier il est clair que la prépondérance de l'actionnaire est une caractéristique quasi incontournable des grands groupes. Dans ces entreprises, l'éthique et les actions en faveur de la société ou de l'environnement ne seront pas condamnées par l'impératif de rentabilité de l'actionariat mais par contre elles seront à son service. Dans ces entreprises, qui font l'objet de notre réflexion, nous considérerons alors qu'être « éthique », c'est agir et décider en fonction de valeurs prédéfinies, assumer sa responsabilité dans tous les domaines où elle est engagée dans la mesure où cela ne remet pas en cause la rentabilité.

### 1. Les différentes conceptions de l'éthique des affaires

Diverses conceptions de l'éthique des affaires coexistent. Plus ou moins utilitaristes elles permettent d'appréhender la complexité du phénomène. La conception la plus radicale, car elle met l'entreprise en dehors du champ de l'éthique, revient à Milton FRIEDMAN : « *Les entreprises n'ont pas d'autres responsabilités que celle de gagner de l'argent et quand, animées par un élan de bienveillance elles tentent d'assumer des responsabilités supplémentaires il en résulte souvent plus de mal que de bien* »<sup>5</sup>

Le point de vue philosophique de H. ARENDT<sup>6</sup> permet de remettre l'entreprise et l'économie à leur place en leur ôtant le devoir éthique mais sans condamner l'agir éthique de l'entreprise. Selon elle, l'activité économique n'a qu'une seule fonction : assurer la survie biologique et la bonne santé de l'homme. Le reste se décide dans des sphères différentes ( politique, culturelle...) . L'entreprise peut adopter une action éthique mais il ne faut pas se méprendre sur son origine ; son action ne découle pas de sa bonne volonté mais des règles qu'imposent la société. ARENDT nous rappelle ainsi que toute démarche sociétale s'articule intimement à tous les acteurs de la société et qu'elle trouve dans celle-ci sa dynamique.

---

<sup>5</sup> FRIEDMAN M. , *Capitalism and Freedom*, 1962.

<sup>6</sup> ARENDT H., *L'impérialisme*, Editions Fayard, 1996.

Hormis ces deux conceptions de l'éthique des affaires, deux grandes catégories de raisonnements peuvent être proposées. Les raisonnements sont soit d'ordre microéconomique soit d'ordre macro-économique. En dehors de ces deux groupes d'idées, il existe une vision non économique de l'éthique de l'entreprise.

## 2. L'éthique vue à l'échelle de l'entreprise

Plusieurs auteurs critiquent vivement l'éthique des affaires, la considérant comme un inavouable moyen d'asservir les salariés et de s'assurer leur docilité. En observant les pratiques du paternalisme au XIX<sup>ème</sup> siècle, ils constatent que le recours à la morale ou la revendication d'être un employeur soucieux de ses salariés garantit aux patrons une autorité incontestable, s'assurant ainsi une main d'œuvre taillable et corvéable à merci. Comment en effet un salarié s'opposerait à un patron cité en exemple et qui prêche le bien ? L'éthique des affaires mettrait ainsi la liberté des salariés en péril, notamment celle fondamentale de contester.

J.P. Le GOFF<sup>7</sup> qualifie de retour au paternalisme la vague éthique contemporaine. Mais une telle affirmation tendant à paralyser toute action en faveur d'un discours progressiste P.RICOEUR<sup>8</sup> nuance cette interprétation instrumentaliste. Il considère que l'éthique est « *un moyen rusé du productivisme pour se justifier et accroître sa performance* »<sup>9</sup> seulement à partir du moment où elle est mobilisée pour accroître l'adhésion des acteurs aux valeurs de l'entreprise. Dans les autres cas, l'éthique d'entreprise n'est pas un subterfuge du patronat mais une démarche sincère.

La vision stratégique quant à elle consiste à considérer l'éthique des affaires comme un atout qui garantit la performance économique. Certes, mais la relation entre les deux semble difficile à établir. Quel est l'effet d'une démarche éthique en terme quantitatif sur le niveau de rentabilité ? L'entreprise peut-elle être profitable sans être éthique ? Comme l'affirment BALLET et DE BRY : « *le lien n'a pas été formellement démontré* » entre une forte rentabilité et un respect irréprochable des normes éthiques !

## 3. Un besoin éthique pour l'économie tout entière

L'interprétation marxiste est ici mobilisée, comme elle le fut pour critiquer l'intervention de l'Etat. Interventionnisme et éthique des affaires ne seraient qu'une même chose : des béquilles pour soutenir un système capitaliste en mal. Les effets ravageurs du marché seraient ainsi en partie corrigés et rendus supportables. Mais ce seraient les firmes qui interviendraient, à la place de l'Etat, pour réguler le système économique. Cette explication pourrait être valide si les entreprises qui s'interrogent sur l'impact sociétal de leur démarche étaient en péril. Or, le plus souvent, de telles interrogations sont le fait d'entreprises très profitables, en très bonne position sur leurs marchés, celles qui semblent finalement les moins soucieuses de

---

<sup>7</sup> LE GOFF J.P., *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale*, Editions La Découverte, 1996.

<sup>8</sup> RICOEUR P., *L'idéologie de l'utopie*, Editions du Seuil, 1997.

<sup>9</sup> BALLET et DE BRY, *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, 2001.

leur survie. En revanche cette conception permet de s'interroger sur les possibles dérives d'un système éthique uniquement contrôlé par les entreprises.

F. PERIGOT justifie l'éthique d'entreprise par le passage d'une régulation publique à une régulation privée. Selon PERIGOT, l'internationalisation et la décentralisation vont réduire à peu de chagrin le rôle de l'Etat : *« dans ce contexte, l'entreprise, atout majeur de la nouvelle donne, va devoir affronter une demande accrue. Valeur sûre, valeur refuge, elle hérite de problèmes que l'Etat et les hommes politiques seuls ne peuvent plus prétendre maîtriser et résoudre. Ce déplacement du pouvoir sera pour nous un challenge. Pour décrire une société « bloquée », on attend de l'entreprise une réponse globale et multiforme qui dépasse son seul rôle économique. Nous ne pouvons refuser ces nouvelles responsabilités. Ce sont elles qui consacreront notre réhabilitation et nous donnerons notre pleine légitimité. »*<sup>10</sup>

Les visions présentées ci-dessus ont malgré leur diversité un point en commun. Toutes analysent l'éthique des affaires en tant que calcul égoïste des firmes. Certains auteurs telle Jacqueline RUSS proposent une vision de l'éthique des affaires moins pessimiste. Celle-ci serait parfaitement légitime puisque *« toute pratique exige le recours à des normes ou des principes destinés à éclairer l'action. »*<sup>11</sup>. En ce sens, toute activité dont l'économie s'inspire légitimement de ces codes.

#### B. De l'éthique d'entreprise à l'entreprise responsable

Après ces mises au point, essayons de définir qu'est-ce qu'une entreprise éthique. Définir l'entreprise éthique est une chose complexe et risquée. Complexe d'une part car les domaines d'action où la responsabilité de l'entreprise est engagée sont nombreux. Risquée d'autre part car une définition trop précise et exigeante pourrait amener à condamner des entreprises qui par manque de moyens financiers ne peuvent agir sur tous les fronts au même niveau que quelques grandes entreprises.

Il est à noter en premier lieu qu'il n'existe aucune définition faisant autorité. Chaque auteur, en fonction de sa vision de l'éthique d'entreprise donne un contenu divergeant à ce concept. S. MERCIER et A. BOYER s'accordent sur un point : l'entreprise est éthique dès lors qu'elle applique les normes morales des individus aux *« décisions concrètes prises dans l'entreprise, qu'il s'agisse des décisions individuelles ou collectives »*... Mais dans leurs conceptions respectives, l'éthique n'a absolument pas la même teneur.

Chez Samuel MERCIER<sup>12</sup> . l'éthique est au cœur des contradictions entre logiques économique et sociale et elle oblige l'organisation à *« justifier tout acte ou décision en fonction de normes morales et de valeurs »*. Au contraire, André BOYER<sup>13</sup> considère que l'éthique est au service du profit et de la survie de

---

<sup>10</sup> PERIGOT F, La Revue des entreprises, n°516, 1990.

<sup>11</sup> RUSS J., *La pensée éthique contemporaine*, Editions Que Sais-je ?, 1994.

<sup>12</sup> MERCIER S, *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, 1999.

<sup>13</sup> BOYER A, *L'impossible éthique des entreprises*, Editions d'Organisation, 2002.

l'entreprise. Dans un cas, l'entreprise est éthique lorsqu'elle recourt aux valeurs morales pour résoudre les antagonismes entre l'économique et le social : c'est-à-dire que l'éthique prime. Dans l'autre, la firme est éthique à partir du moment où elle décide en se référant à des valeurs morales, non parce que c'est une fin en soi mais parce que cela concourt à la performance économique.

Ce débat fondamental sur l'éthique d'entreprise qui oppose les tenants d'une éthique au service de l'intérêt à ceux d'une gestion dominée par l'éthique, semble purement idéologique. En effet, si une analyse objective du monde des affaires montre que les deux visions coexistent, l'impératif éthique passe avant l'économique dans des cas très rares, seulement dans des secteurs où l'engagement prime. Tel est le cas du commerce équitable ou des entreprises de réinsertion... Dans la plupart des cas, il est aisé de prouver que l'entreprise à un intérêt pécuniaire à plus ou moins long terme à agir de façon éthique. Dans son ouvrage, *L'impossible éthique des entreprises*, André BOYER affirme même que « l'éthique entre en jeu dans l'entreprise, lorsque l'absence ou l'insuffisance d'éthique contrarie le profit ». Nike en a notamment fait les frais : à la suite de dénonciations en 1998, des conditions de travail et d'emploi d'enfants dans ses ateliers de sous-traitance, son image de marque s'est fortement dégradée. Suite à cet épisode, et afin d'éviter une perte éventuelle de parts de marché, Nike a pris des engagements en matière de travail des enfants, de santé des salariés et s'est soumise à des contrôles externes<sup>14</sup>.

Il faut reconnaître que les dons existaient déjà avant le rôle central de la « réputation » des marques et des entreprises dans la vie économique. Il ne convient donc pas de nier tout élan de générosité aux entreprises. Toutefois, même si l'entreprise trouve un intérêt à militer, son engagement ne dépend finalement que des valeurs et des objectifs des dirigeants car c'est à eux qu'il revient de distribuer la richesse produite.

Pour résumer, nous pouvons affirmer que la firme dite « éthique », « responsable », « citoyenne » ou « militante », utilise des valeurs morales pour guider son action tant d'un point de vue collectif qu'individuel. Généralement ces actions couvrent trois champs : le respect de principes d'actions (une éthique), les actions sociales, et l'environnement.<sup>15</sup>

### *Section 3 : Les facteurs dans le contexte contemporain*

#### A. Vers le renouveau du paternalisme

Déterminer les causes qui poussent aujourd'hui les entreprises vers l'éthique implique un bref retour sur une époque qui s'apparente à la période actuelle : le paternalisme des grands industriels du XVIII<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>14</sup> DE RAVIGNAN A., *Les nouvelles logiques de l'entreprise*, Cahiers français n°303,2002.

<sup>15</sup> Extrait du Rapport Infoscopie pour la Fondation de France, 2000.

A cette époque, le système de l'usine qui prend son essor en Grande Bretagne puis dans le reste de l'Europe avec la 1<sup>ère</sup> Révolution industrielle (fin XVIII<sup>ème</sup>, début XIX<sup>ème</sup>) génère un désastre social rare qui exige, sous peine d'exploser, une prise en compte par les tenants de l'édifice : le patronat. Les observateurs d'alors décrivent le désespoir et la misère du monde ouvrier. Cette misère se décline sous plusieurs aspects. Tout d'abord, les conditions de travail sont inimaginables pour notre époque : la journée de travail peut atteindre 16 heures <sup>16</sup>, les enfants sont mis à l'œuvre parfois même avant 10 ans pour des tâches aussi rudes que celles des adultes et sont sous payés. Dans cet univers effroyable l'arbitraire des contremaîtres est souvent la règle, l'usage de la violence physique s'ajoute parfois à l'ambiance sauvage. Aucune règle sociale ne permet au salarié de se défendre face au patron : il n'y a ni syndicat, ni réclamation. En ces temps de libéralisme économique, tout est laissé à l'appréciation du patron. Ainsi, l'usine est en règle générale un univers de non-droit au XVIII<sup>ème</sup> siècle.

A cette époque, la science économique est marquée par l'émergence des socialistes utopistes. Ces derniers vont entamer la réflexion sur les changements à apporter au système. Leur but est de convaincre les membres des classes supérieures que le changement social se ferait à leur profit. Mais il reviendra à John STUART MILL d'entreprendre la réflexion sur les changements à apporter au système. En ce sens, il ramènera l'univers économique dans le domaine de l'éthique et de la morale. L'économiste affirme dans ses *Principes d'Economie Politique* que les lois économiques existent mais elles indiquent seulement le meilleur chemin à prendre pour produire efficacement. MILL démontre que le partage des richesses est une affaire de principes et de valeurs. Il ouvre ainsi la porte à de nouvelles réflexions sur la fixation des salaires ou des avantages. Par exemple : si le salaire n'est plus forcément lié à l'offre et à la demande de travail, il peut désormais prendre en compte le mérite, les besoins de l'individu et de sa famille.

Parallèlement à cette réouverture de la morale à l'économie, les pratiques sociales de certains patrons (Owen, Godin...) s'épanouissent au XIX<sup>ème</sup> siècle. Inspirés par la religion ou laïques, ces comportements instaurent une relation particulière entre patrons et ouvriers. Appelé patronage puis paternalisme vers 1880, ce comportement assimile la relation de l'usine à celle d'une famille : le père protège éduque et guide ses enfants. En retour de cette bienveillance les enfants lui obéissent et le respectent. Un nouveau champ d'action est ainsi ouvert au patron : contre l'autorité pure et simple, l'usage de la force et de la contrainte pour soumettre l'ouvrier, il troque le visage du bon père de famille (*Bonus pater familia*) qui conquiert la docilité et la fidélité de ses salariés par la bienveillance. De ce fait, il légitime son autorité. Mais si le patron assoie sa domination, le paternalisme implique une seconde phase durant laquelle la prépondérance du père s'efface au profit d'une relation d'égal à égal. En effet tel l'enfant qui est élevé, l'ouvrier doit « grandir » et apprendre à se gérer de façon autonome. Elevé à son tour au rang de père, il ne doit plus être sous l'autorité du patron mais coopérer avec lui. Cet idéal demande une abnégation toute particulière aux patrons paternalistes qui ne sera pas l'apanage de tous.

---

<sup>16</sup> Cet univers est dépeint de façon inégalée par Zola et détaillé avec précision dans maintes enquêtes sur la condition ouvrière de l'époque.

La notion de paternalisme entame son déclin dès les années 1920. Plusieurs facteurs l'expliquent. Tout d'abord le capitalisme familial qui permettait d'établir un lien direct entre le patron-père et ses ouvriers cède la place à un capitalisme moins enclin à la personnification : celui de l'actionnariat. Dans ces organisations il n'est plus question de paternalisme moral ou politique ; seule la dimension matérielle garde un sens. Le paternalisme se heurte également à la montée du syndicalisme. Avec l'école obligatoire, gratuite et laïque, avec l'amélioration de la condition ouvrière et le succès du syndicalisme, le monde ouvrier autrefois soumis se détache du patron. Ce phénomène est d'autant plus fort qu'il est amplifié par la mise en place de l'Etat providence. La constitution de ce dernier au début du XX<sup>ème</sup> siècle ne laisse plus la question sociale à la seule appréciation du patron. Avec l'Etat providence, le patron paternaliste perd son charisme et son autorité au profit de l'Etat qui devient le véritable défenseur du monde ouvrier. Mais l'évolution des mentalités est aussi nourrie des abus de certains patrons qui pratiquent un paternalisme particulièrement autoritaire. Face à ces erreurs et au changement des mentalités la relation patron-ouvrier s'étirole et change de nature au point que les ouvriers refuseront les pratiques paternalistes. Plus tard, lorsque l'Etat providence allègera ses fonctions sous le poids de la crise, les patrons sauront raviver la flamme du paternalisme.

Si le retour du paternalisme est à envisager en ce début du XXI<sup>ème</sup> siècle avec l'apparition des codes moraux, du mécénat social et culturel, des actions protectrices de la nature, des fondations d'entreprise, des labels, des campagnes et initiatives en tout genre, l'entreprise responsable prend l'aspect pragmatique du paternalisme : la direction s'engage à défendre certaines valeurs. Cette démarche, sans forcément être le fruit d'un calcul, a un intérêt pour la performance de l'entreprise. Ce nouvel engagement ne se base pas sur la charité ou sur la volonté d'extirper le salariat de la misère. Son contenu est différent. Il se préoccupe de ses salariés mais aussi de la société dans laquelle il prend pied, Ces préoccupations, beaucoup plus larges que celles des paternalistes, demandent un engagement total de l'entreprise et un effort quotidien de tous ses membres sur de nombreux points.

## B. La crise de l'Etat providence

Après la Seconde Guerre Mondiale, le paternalisme est délaissé au profit de notions qui ont approximativement le même objectif mais qui sont adaptées à la donne de l'époque. Du point de vue de la gestion d'entreprise, l'agir éthique revêt successivement différentes formes. D'abord, il prend la forme du management participatif, dans les années 1960-1970. Cela consiste à favoriser l'expression directe des salariés par la mise en place de cercles qualité et autre groupe de réflexion. Ensuite il prend de l'ampleur avec le concept de culture d'entreprise qui entend donner au salarié un cadre à son action, cadre hérité des valeurs forgées au fil de l'histoire de l'entreprise. Enfin, l'agir éthique prend la forme de l'entreprise citoyenne, concept qui consiste à donner un cadre moral à l'action de l'entreprise et de ses membres. Ballet

et de Bry soulignent que ce « *retour à la morale des entreprises est facilité dans une société où les figures traditionnelles de l'autorité (Eglise, armée, famille) sont remises en question* ». <sup>17</sup>

Le mouvement actuel provient de différentes sources. La crise à laquelle se heurte l'Etat providence donne aux initiatives sociales des patrons une nouvelle vigueur. En effet, la légitimité désormais contestée de l'Etat social, la crise financière et la crise d'efficacité des organismes sociaux laissent le champ libre aux entreprises qui souhaitent se préoccuper de leur environnement, au sens large du terme, et qui clament haut et fort leur « *responsabilité* ». Ces entreprises, citoyennes à part entière, se donnent ainsi une nouvelle légitimité à l'égard de la collectivité en même temps qu'elles développent leurs actions. Dans son ouvrage *L'impossible éthique des entreprises*, André BOYER remarque que la firme est « *réinstallée au cœur de la société* » après que « *l'image négative de l'entreprise, longtemps entretenue par les acteurs syndicaux, aie laissé place à une vision beaucoup plus consensuelle de celle-ci.* » Grâce à ses actions dans la vie de la cité, à ses valeurs d'efficacité et d'humanisme, à son rôle de remplaçant quand le politique faillit, « *de nouvelles missions sont apparues pour l'organisation.* » « *Ses efforts en matière d'image, sa réconciliation avec le pouvoir politique (...) et son rôle indispensable contre le chômage, ont même pu la présenter comme une sorte de valeur-refuge. (...) en moins de 10 ans les attitudes traditionnelles de l'Etat et des salariés envers l'entreprise ont basculés.* » <sup>18</sup>

Mais il ne faut pas se méprendre, bien que la crise de l'Etat providence coïncide avec le retour de l'éthique entrepreneuriale, l'un ne prendra pas le relais de l'autre sur la question sociale. D'une part, l'Etat providence entre en crise et protège moins bien qu'auparavant des risques de la vie (santé, vieillesse, chômage...) or le patronat ne prend pas en charge les domaines abandonnés. Etat et éthique d'entreprise sont complémentaires. D'autre part si l'éthique se développe autant c'est moins par conviction, ou autant, que par intérêt, l'affaiblissement de l'Etat providence signifiant avant tout à l'entreprise que son principal concurrent sur la question sociale perd du terrain. Concernant les actions des entreprises, il est à noter qu'elles ressemblent plus aux interventions des collectivités locales, qu'aux actions de l'Etat. En effet, la tendance actuelle est nettement aux actions de bien commun à dimension locale, c'est à dire sur l'environnement direct des entreprises. Les actions sont de ce fait plus décentralisées et reposent davantage sur une filiale régionale, une usine... Si l'entreprise s'affirme comme un acteur s'insérant dans la vie locale, c'est par souci d'efficacité (amélioration de l'environnement immédiat de l'entreprise), de transparence (constat plus aisé des actions menées) et d'image de l'entreprise sur le plan local, notamment en tant qu'employeur. Un patron anglais justifie cette tendance ainsi : « *nous ne pouvons pas justifier de dépenser l'argent des actionnaires à l'étranger si nous n'y faisons pas de business. C'est le principe de base. C'est aux autres d'intervenir ; nous ne sommes pas l'ONU* » <sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> BALLET et DE BRY, *L'entreprise et l'éthique*, op.cit.

<sup>18</sup> BOYER A. *L'impossible éthique des entreprises*, op. cit

<sup>19</sup> Rapport Infoscopie sur le Mécénat pour la Fondation de France, op.cit

Dans ce contexte, la firme mécène sait qu'elle peut reconquérir sa légitimité d'antan. Mais auprès de qui l'entreprise verra son image rehaussée ? Auprès de ses salariés, de ses consommateurs, des ONG, de l'opinion publique, des médias ? Répondre à cette question est fondamental car cela permet de comprendre sur quelles dynamiques repose l'éthique d'entreprise.

### C. La nouvelle exigence sociétale

A l'heure actuelle, l'entreprise se trouve dans la ligne de mire de ses parties prenantes. De ce fait, elle doit prendre conscience que :

- au-delà de leurs effets strictement économiques et financiers, les activités de l'entreprise, même d'une petite unité de production, ont des répercussions sur la vie sociale et l'environnement écologique de la communauté;
- le développement économique, même s'il produit globalement des richesses et du progrès social, génère aussi, directement ou indirectement des dégâts écologiques, des inégalités sociales grandissantes, la corruption et des dérives éthiques, notamment pathologie de l'« avoir » sur l'« être »,... ;
- les législations nationales ou internationales, malgré quelques initiatives (Bilan sociétal et loi NRE en France, Label social en Belgique, Livre Vert de la Communauté Européenne,...), apparaissent insuffisantes ou inadaptées pour réguler le système devenu largement transnational pour réguler ou pour réduire les dysfonctionnements ;
- la Société Civile, autrement dit les ONG, les médias, les consommateurs, les syndicats, et les citoyens, se mobilise pour une économie plus respectueuse des droits humains : normes sociales ou éthiques, critères écologiques, économie et épargne solidaire (où l'objectif social rejoint le financier), pour une consommation plus responsable : labels, origine sociale des produits, et commerce équitable...

Ainsi, la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises correspond à l'application aux entreprises du concept de développement durable. Les entreprises doivent prendre en considération les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Elle représente une manière d'agir pour respecter ces principes est la prise en compte des considérations des parties prenantes. La RSE est aussi appelée CSR ou Corporate Social Responsibility.

## CHAPITRE 2 : LA RSE, DECLINAISON POUR L' ENTREPRISE DU DEVELOPPEMENT DURABLE

### *Section 1 : Définition du développement durable*

#### A. Origines du concept développement durable

Dans les années 1970, des experts ont relevé le fait que la croissance économique avait un impact négatif sur l'environnement et qu'elle pouvait, à terme, hypothéquer les conditions de vie sur la planète. Dans ce contexte est apparue la notion de développement durable.

Le développement durable a été défini en 1987 par Madame BRUNTLAND, Premier Ministre norvégien et Rapporteur du projet de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement, comme: «*un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* »<sup>20</sup>

Le développement durable doit répondre à la règle des 3 p : « *people, profit, planet* ». Aucun de ces éléments ne doit se développer au détriment d'un autre. Notamment, ce rapport avance l'idée d'un cercle vertueux entre développement et durabilité et montre que la pauvreté a un impact négatif sur l'environnement.

#### B. Les sommets pour le développement durable

Le Sommet de la Terre, qui s'est tenu en juin 1992 à Rio de Janeiro, était la première conférence mondiale sur l'environnement et le développement depuis celle de Stockholm, 20 ans plus tôt. Au cours de ce sommet, a été élaboré un programme de développement durable appelé Agenda 21. Ce programme, qui fixe les lignes d'action visant à assurer une meilleure gestion de la planète, fait progresser le concept des droits et des responsabilités des pays dans le domaine de l'environnement. Elle témoigne par ailleurs de deux grandes préoccupations apparues déjà beaucoup plus tôt : la détérioration de l'environnement et l'interdépendance entre croissance économique et protection de l'environnement. Cependant, cette déclaration n'est pas juridiquement contraignante, c'est-à-dire que les États ne sont pas légalement contraints de se soumettre à ses règles. Au contraire, elle reconnaît la souveraineté des États à « *exploiter leurs propres ressources selon leur politique d'environnement et de développement* »<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> *Notre avenir à tous*, (Rapport Bruntland), Editions du fleuve, 1988.

Ce sommet a permis l'adoption de nombreux textes, notamment la Convention sur la diversité biologique, et l'adoption du « *principe de précaution* » qui impose aux pays d'agir pour protéger l'environnement, même en l'absence de certitudes scientifiques sur les conséquences de l'inaction.

Les conférences suivantes ( Copenhague 1995, Berlin 1995, Vienne 1995), le deuxième Sommet de la Terre (New York 1997) et la conférence de Kyoto(1997), mettent l'accent sur la nécessité de définir des principes pour un « *développement soutenable* » qui préserve les grands équilibres écologiques.

### C. Le « Global Compact »

En janvier 1999, lors du Forum économique de Davos qui réunit chaque année les dirigeants internationaux de la politique et des affaires, Kofi ANNAN lance l'idée d'un partenariat entre les Nations Unies, dont il est le Secrétaire Général, les Organisations Non Gouvernementales et les milieux d'affaires.

Intitulée " *Global Compact* " ou Pacte global, cette initiative intervient peu après les manifestations anti-mondialisation de Seattle, où se déroulait le sommet de l' Organisation mondiale du commerce (OMC). Il s'agit, selon la formule du secrétaire général de l'ONU, d' *unir la force des marchés à l'autorité des idéaux universels* "<sup>22</sup>, et de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de la mondialisation. Le Global Compact proposait au départ dans les domaines des droits de la personne, du travail et de l'environnement, l'adhésion à neuf grands principes inscrits dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, dans celle du Bureau international du travail (BIT), ainsi que dans les résolutions du Sommet de Rio sur l'environnement (1992) et de Copenhague (1995) sur les questions sociales. Kofi Annan invite les entreprises à réaliser " *l'effort le plus ambitieux pour établir des relations de travail entre l'ONU, le secteur privé et les mouvements de citoyens* ". Un dixième principe a été ajouté, en 2004, concernant la lutte contre la corruption.

" *Le Global Compact, précise l'ONU, n'est pas un code de conduite mais un cadre de référence et de dialogue destiné à faciliter la convergence entre les pratiques du secteur privé et les valeurs universelles* ". L'absence de contraintes juridiques et de contrôle du respect des engagements pris par les multinationales suscitent cependant bien des critiques parmi les ONG. Certaines d'entre elles n'hésitent pas à dénoncer le risque d'opportunisme des entreprises, qui pourraient utiliser la caution onusienne pour masquer leurs pratiques de " *violations des droits humains et de l'environnement*"<sup>23</sup> ". Ainsi, en janvier 2003, le bureau du Global Compact a adopté une nouvelle disposition pour inciter les entreprises à rendre compte de leurs engagements. Elles doivent " *communiquer avec leurs parties prenantes, chaque année, sur les progrès accomplis dans l'intégration des principes du Global Compact, en utilisant leur rapport annuel, rapport de développement durable ou autres rapports public, leur site web ou autres moyens de communication*". Le

---

<sup>22</sup> [www.hcci.gouv.fr](http://www.hcci.gouv.fr)

<sup>23</sup> Fédération Internationale des Droits de l'Homme.

texte reconnaît que si "l'un des atouts du Global Compact est sa nature volontaire et le fait qu'il s'attache au principe d'amélioration continue, une démarche volontaire perd de son intérêt et de sa crédibilité si elle ne permet pas de constater les progrès accomplis."

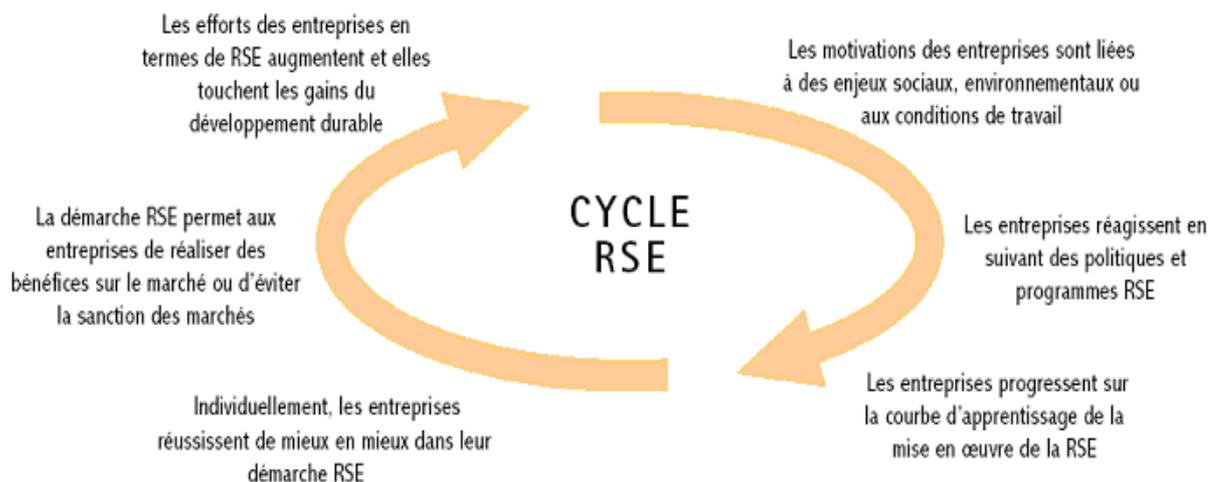
## Section 2 : Comment agir en entreprise responsable ?

« Concept flou, mais concept à la mode, l'entreprise citoyenne n'est pas un nouveau modèle managérial, mais une manière de montrer que l'entreprise, dans un contexte de crise économique et sociale, tient compte de son environnement. L'entreprise citoyenne tente de réconcilier l'Economique et le Social à travers des actions internes et externes, marquant ainsi son appartenance à la Cité »<sup>24</sup>.

Chaque être humain, chaque structure humaine détient une part de responsabilité dans la vie collective. Pour l'entreprise, la responsabilité dans ce domaine consiste à prendre conscience, à mesurer les enjeux et à agir pour respecter davantage la personne et l'environnement dans ses activités et dans ses relations avec ses « partenaires ».

### A. Le cycle RSE

Figure 1 : Le cycle RSE



Source : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Le cycle RSE commence lorsque les entreprises anticipent ou répondent aux incitations ou risques associés à l'impact social et environnemental et aux conditions de travail liées à des pratiques entrepreneuriales spécifiques. Cette réponse prend souvent la forme de politiques et programmes RSE. A ce

<sup>24</sup> BALLET et DE BRY, *L'entreprise et l'éthique*, op.cit.

moment-là, elles s'impliquent de leur propre chef dans l'apprentissage et la mise en œuvre de la RSE. Cet aspect volontaire demeure l'une des caractéristiques fondamentales des entreprises qui se reconnaissent une responsabilité vis-à-vis de leur environnement. La question qui se pose alors est la suivante : comment apparaît cette responsabilité ?

## B. Les différents aspects de la RSE

Une entreprise responsable est aujourd'hui une entreprise qui se soucie de sa performance, de sa croissance et de sa rentabilité, qui veut respecter davantage son environnement et qui veut travailler en tenant compte des aspirations de ses « *parties prenantes* » ( en anglais "*stakeholders*"), autrement dit de ses clients, salariés, fournisseurs, actionnaires et de la collectivité. Ces trois points de vue sont souvent désignés par l'expression « triple approche ».

Au-delà d'une vision purement commerciale et financière et au-delà d'une responsabilité strictement juridique, l'entreprise doit :

- respecter les droits humains de ses partenaires internes :
  - les clients, à travers le juste prix, la transparence et la traçabilité des produits, l'écoute et le traitement des réclamations, l'information honnête, un marketing et une publicité responsable, la sécurité physique et alimentaire...
  - les salariés, à travers une vraie gestion des ressources humaines. : des contrats clairs, des hiérarchies « *plates* », des participations aux résultats et aux décisions, une formation permanente, la préméditation des restructurations, les non-discriminations, la liberté d'expression et de représentation, la gestion négociée des conflits....
  - les actionnaires à travers la qualité d'information et de la "*gouvernance* ", le respect des instances juridiques et des minoritaires...
  - les fournisseurs et co-traitants, à travers des règles claires, des relations équilibrées et transparentes, des refus de situation de dépendance, une concurrence loyale, le respect de la parole donnée, la recherche de l'origine sociale des produits, la lutte contre la corruption (Chartes d'achat d'Auchan)...
- participer à l'harmonie de son "*environnement*" et au développement durable de la "*planète*" :

- en réalisant des actions "*citoyennes*" concrètes et justes dans sa communauté par les infrastructures, les services publics, l'éducation, la recherche, le cadre de vie, la cohésion sociale telles l'aide à l'éducation ...;

- en défendant des causes d'intérêt général : instauration de la démocratie, lutte contre le « *blanchiment* », la corruption (la banque Suez), le travail forcé et celui des enfants ( Décathlon et ses 80% de contrôle), le soutien des handicapés, la non discrimination, la promotion des nouvelles formes de l'économie " responsable " tels le commerce équitable, ou le micro crédit ;

- en protégeant l'environnement par un usage optimisé des ressources et des énergies, par le recyclage des déchets et sous produits et par la prévention des risques.

- accepter la mesure réaliste de ses progrès : en rédigeant et en respectant des rapports "*sociétaux*", des Codes de conduite ou des Chartes éthiques (Shell, Total, Suez,...).

Ainsi, au moins deux critères peuvent être retenus pour une définition consensuelle de la RSE :

- les entreprises doivent honorer des obligations à l'égard d'une pluralité d'acteurs de la société ;
- les entreprises doivent savoir réagir aux demandes sociales qui émanent de leur environnement.

La RSE n'est ni une démarche aboutie, puisqu'elle dépend des responsables de l'entreprise, de ses actionnaires, et de sa situation économique, ni totalement partagée, vu que, à coté des entreprises réellement éclairées subsistent de nombreuses PME, moins équipées et moins concernées. Elle n'en demeure pas moins incontournable.

### Section 3 : Ignorer l'ISR n'est pas soutenable à long terme

#### A. Une prise de conscience grandissante dans les milieux financiers

Ces dernières années ont témoigné de l'évolution importante du marché de l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Il y a eu une croissance rapide des fonds incorporant la prise en compte des valeurs incorporelles. Le marché de l'Investissement Responsable institutionnel européen pèse aujourd'hui 336 milliards d'euros<sup>25</sup>. Dans le même temps, une industrie de la recherche en développement durable en pleine croissance gagne du terrain et la gestion des risques et opportunités sociales et environnementales

---

<sup>25</sup> EUROSIF, *Socially Responsible Investment among European Institutional Investors*, 2003 Report, 2003.

des entreprises est observée de manière de plus en plus pointue, à travers leurs politiques de responsabilité sociale, qui tend à devenir un objectif stratégique dans la sauvegarde de leur Réputation.

Plusieurs événements, dont des investisseurs ont été à l'origine, ont accru l'intérêt de la recherche en développement durable. En 2003, certains faits ont montré que la gouvernance d'entreprise est devenue un sujet crucial, notamment avec des questions portant sur la rémunération du conseil d'administration, la transparence, la fraude et les engagements hors bilan. Il est demandé de manière de plus en plus aiguë aux entreprises de protéger leur réputation. L'année 2003 a vu certaines d'entre elles sous le feu d'une intense critique pour des problèmes de gouvernance et plus largement des questions sociétales telles que l'obésité, l'accès à l'eau ou aux médicaments. En outre, l'activisme actionnarial a continuellement progressé tant à travers l'exercice des droits de vote que par la pratique d'un dialogue direct avec les entreprises, afin de peser sur leurs comportements. Certaines institutions ont commencé à publier leur politique de vote ou tiennent cette information à disposition sur demande. Une autre question très présente en 2003 a été celle du changement climatique. Elle a donné lieu à une importante collaboration entre les investisseurs et il est probable que cette question continuera à être une préoccupation-clé. L'an dernier a vu le lancement du « Investor Network on Climate Change » aux Etats-Unis, une organisation similaire au « Institutional Investor Group on Climate Change » britannique, afin de promouvoir chez les investisseurs institutionnels une meilleure compréhension des risques associés au changement climatique.

Du point de vue d'un levier de valorisation des entreprises, plusieurs programmes et initiatives ont vu le jour, visant à améliorer leurs performances sociales et environnementales et indiquant un intérêt croissant pour ce domaine. Parmi eux, les « Principes Equateur » ont été créés en 2003 afin de fournir aux projets de financement un cadre de promotion des « meilleures pratiques » en matière d'environnement et d'impact sur les communautés dans les pays en développement. Les industries extractives et pharmaceutiques ont également développé des lignes directrices des meilleures pratiques en matière de RSE.

Il devient de plus en plus important à la fois pour les investisseurs, qui attendent de voir l'incidence de ces activités sur les bénéficiaires, et pour les autres parties prenantes, qui veulent de l'action et non de belles paroles, de mesurer les performances d'une entreprise sur le plan de la responsabilité sociale et de les justifier. Le fait que les principaux acteurs financiers commencent à s'éveiller au développement durable est une preuve démontrant la supériorité des rendements financiers des sociétés socialement responsables par rapport à la moyenne. Autrement dit, la capacité d'une entreprise à régler des problèmes sociaux et environnementaux peut constituer un indicateur de mesure crédible de la qualité de ses managers. Les institutions financières ont de plus en plus recours à des critères sociaux pour évaluer les risques associés aux prêts consentis à des entreprises et aux investissements de ces dernières. De même, se faire reconnaître comme une entreprise socialement responsable par l'inscription à un indice boursier «durable» peut contribuer à maintenir la cote d'une société et se traduire par des avantages concrets. Depuis son lancement en 1990, l'indice de durabilité Dow Jones progressait de 180 % depuis 1993 comparativement à

125 % pour l'indice global Dow Jones au cours de la même période. Ces indices permettent de mesurer le rendement des entreprises satisfaisant aux normes internationales de RSE.

## B. Les nouvelles régulations

Sur le plan de la réglementation, plusieurs progrès, à l'instar des législations sur la transparence, ont contribué au développement de l'ISR. En Europe, l'OCDE a édité un Livre Vert édictant les principes fondamentaux en terme de RSE pour les entreprises européennes.

En France, la loi sur la Nouvelle Régulation des Entreprises a été adoptée. Au Royaume-Uni, les *Operating Financial Review Regulations* qui ont été proposées dans la dernière révision de la loi sur les sociétés commerciales représentent la plus importante loi sur la RSE depuis la réforme du Pensions Act qui exige des entreprises, à partir de cette année, une déclaration écrite sur leurs performances sociales et environnementales.

La matérialité des autres questions relatives au développement durable tend à devenir plus visible. Il s'agit notamment des législations à venir sur les déchets électroniques qui contraindront les entreprises productrices de matériels électriques et électroniques à développer des plates-formes de collecte et de recyclage et interdiront de nombreux éléments toxiques dans les composants.

Sur un autre plan, le gouvernement britannique réfléchit à l'autorisation de la production commerciale de maïs génétiquement modifié, mais les problèmes de responsabilité et les coûts de contamination risquent d'être un élément clé : le NFU, le plus important assureur agricole britannique - par exemple - a déclaré l'an dernier qu'il refusait d'assurer contre les sinistres dus aux OGM.

En se projetant vers l'avenir, chacun s'attend à ce que l'ISR institutionnel croisse, au fur et à mesure que croîtra l'intérêt et les activités de la communauté financière. Une étude récente de Deloitte & Touche a révélé que 79% des gérants de fonds et analystes européens pensent que la gestion des risques sociaux et environnementaux était favorable au développement des affaires<sup>26</sup>. Une autre étude récente de Morgan Stanley a indiqué que les entreprises qui enregistrent de bons résultats en RSE affichent sur quatre ans des résultats supérieurs de plus de 25% à leurs pairs moins socialement responsables, ce qui a conduit la banque à consacrer davantage de ressources pour s'engager sur ces questions. De plus, le rapport « *Risks Returns & Responsibility* » de l'ABI (Association of British Insurers) déclare que « *certaines preuves suggèrent que l'investissement socialement responsable tend à être moins volatile et peut avoir pour résultat des retours sur investissement plus élevés que l'approche traditionnelle* ».

---

<sup>26</sup> DELOITTE and EURONEXT, *Investing in responsible Business*, CSR Europe, 2003.

Bijan Foroodian, le directeur de la recherche quantitative d'Innovest, le reconnaît : *« il y a un nombre grandissant de preuves venant en soutien de la prise en considération des risques et des opportunités liés au développement durable. Nous assistons à un développement considérable ce qui a été traditionnellement considéré comme une niche, au point que l'offre s'efforce de répondre à la demande. »*

## **PARTIE 2: ASSUMER LE COUT DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE**

Même si la plupart des entreprises ne communiquent que rarement sur le coût de leurs engagements en faveur de la responsabilité sociétale et du développement durable, les dépenses qu'elles doivent assumer peuvent être parfois très élevées, notamment pour les entreprises pionnières.

Nous montrerons, dans le premier chapitre, que le coût de la responsabilité sociétale de l'entreprise est considéré comme une dépense d'investissement, entraînant ainsi un « retour » financier, parfois seulement à moyen et long terme. Pour limiter ces dépenses et bénéficier néanmoins de leurs retombées positives, les entreprises ont fait apparaître des « espaces de confrontation », comprenant des « espaces de domination » et des « espaces d'arbitrage », au sein desquels les entreprises tentent de transférer certains coûts à leurs parties prenantes. Enfin, dans un troisième chapitre, nous analyserons la formation, entre l'entreprise et ses parties prenantes, d'« espaces de coopération » au sein desquels les coûts sont volontairement partagés avec les consommateurs ou les ONG.

### **CHAPITRE 1 : LE COÛT DE LA RSE, UNE DEPENSE D' INVESTISSEMENT POUR L' ENTREPRISE**

#### *Section 1 : La rentabilité des dépenses en développement durable*

##### **A. Les coûts de la RSE : des dépenses d'investissement**

Selon la « théorie de la dépendance des ressources », la pérennité de toute organisation, dont l'entreprise, dépend de son aptitude à gérer la demande des acteurs sociaux dont elle dépend. Or les apporteurs de capitaux, actionnaires ou institutions financières dans une économie mondiale financièrement globalisée, ont un poids prépondérant parmi les parties prenantes des entreprises, même si, dans de nombreux cas, il est nécessaire, pour ces dernières, de prendre en considération les attentes de certains de leurs partenaires. La rénovation des carrières après exploitation peut être essentielle pour un cimentier, si l'entreprise veut obtenir aisément des autorisations ultérieures d'exploitation, condition de sa pérennité. Les dépenses en faveur de l'environnement apparaissent dans cet exemple comme un investissement indispensable à la poursuite de l'activité de l'entreprise et au maintien de la rentabilité des capitaux investis. Même dans le domaine de l'Investissement Socialement Responsable (ISR), les fonds concernés doivent concilier rentabilité financière et respect des principes du développement durable par les entreprises.

Avec le mode de « gestion intégrée » par exemple, les titres sont d'abord sélectionnés sur la base des résultats financiers, puis parmi ces titres présélectionnés, les gestionnaires vont « sur-pondérer » ceux dont les entreprises réalisent les meilleures performances sociales et environnementales. Même si une

entreprise, notamment une multinationale, voulait sacrifier la rentabilité financière sous la pression de certaines de ses parties prenantes, elle ne le pourrait pas, car ses actions pourraient être rejetées, même par des fonds éthiques, avec toutes les conséquences négatives qui en résulteraient sur les possibilités de financement ultérieures. Par ailleurs, comme le constate STEPHANY<sup>27</sup> : « *au sein de l'entreprise, l'économique et le financier sont en position hégémonique ; les directions des ressources humaines et à moindre degré, les directions de l'environnement s'estiment à tort ou à raison, périphériques par rapport au cœur de l'activité* ».

Les actions en faveur du développement durable sont présentées souvent sous l'angle de la rentabilité financière. Et l'auteur ajoute : « *En faisant appel au raisonnement économique pour être entendues des décideurs, ces directions subordonnent, de facto, le social et l'environnemental à l'obtention de certains gains monétaires* ».

Parfois, les actions en faveur du développement durable entraînent l'apparition de coûts cachés qui doivent être considérés au niveau de l'entreprise comme un investissement. Tel est le cas des critères extra-économiques, c'est-à-dire sociaux et environnementaux. Ceux-ci doivent alors renoncer à certaines opérations, qui auraient pu être à l'origine de profits supérieurs à ceux qui ont été effectivement réalisés. La différence peut être considérée comme un coût d'opportunité, mais qui est en fait une véritable dépense en développement durable. STEPHANY estime que pour promouvoir véritablement le développement durable, il conviendrait d'adopter une « *position symétrique* » en déterminant des « *seuils d'exigences sociales et environnementales à partir desquels on détermine le niveau de rentabilité* », permettant à l'entreprise de conserver une image favorable auprès de ses parties prenantes. L'adoption de critères extra-économiques est implicitement subordonnée à l'exigence de retombées favorables pour l'entreprise.

## B. Les retours des dépenses en RSE

Selon DE PERTHUIS<sup>28</sup>, les dépenses en développement durable peuvent être à l'origine de deux grandes catégories de retour sur investissement : les « *retours économiques* » et ceux qui réduisent l'exposition aux risques. Concernant les retours économiques, l'entreprise peut bénéficier d'une réduction de ses coûts et/ou de nouvelles opportunités. Les entreprises peuvent bénéficier de retours financiers en saisissant, grâce aux dépenses d'investissement dans le domaine du développement durable, des opportunités. Des menaces concernant leur activité peuvent être parfois transformées en opportunités. C'est le cas d'entreprises emblématiques, tel The Body Shop, qui ont décidé de n'incorporer dans leurs produits que des ingrédients naturels.

Certaines dépenses en développement durable permettent également de réduire l'exposition de l'entreprise aux risques et de réaliser ainsi des économies ultérieurement. Le coût de la prévention, dans le

---

<sup>27</sup> STEPHANY G., *Développement durable et performance de l'entreprise*, Editions Liaisons, 2003.

<sup>28</sup> DE PERTHUIS C., *La génération future a-t-elle un avenir*, Editions Belin, 2003.

domaine de l'environnement, est moins élevé que le coût de traitement de la pollution. En menant une action responsable, les entreprises peuvent éviter ou limiter le montant des taxes ou des amendes. De plus, l'entreprise, en améliorant son image grâce à son action dans le domaine social ou environnemental, peut éviter des boycotts coûteux lancés par certaines ONG<sup>29</sup>. Par exemple, Shell, avant de se rallier aux thèses du développement durable, a été victime d'une campagne de boycott lancée par GREENPEACE, lorsque l'entreprise, qui en avait reçu l'autorisation, a voulu immerger une plate-forme pétrolière en Mer du Nord. Elle a ainsi perdu 20% de son chiffre d'affaires en Allemagne et dans les pays scandinaves et a vu le cours de son action chuter. L'entreprise, qui bénéficiait alors d'une mauvaise image car elle adhérait au GLOBAL CLIMATE COALITION, n'a pas eu la possibilité de se défendre et de développer ses arguments. Plus tard, GREENPEACE a reconnu en effet que la solution retenue par Shell d'immerger la plate-forme, qui s'avérait également être la moins coûteuse, était moins polluante que son démantèlement sur la terre ferme, solution imposée par l'ONG. De surcroît, la gestion efficace des risques permet d'offrir des garanties supplémentaires aux assurances et de bénéficier d'une baisse des primes. Enfin, du fait d'une hypersensibilité de la population aux risques, les entreprises, comme les autres institutions, sont de plus en plus exposées à des poursuites devant les tribunaux et à être condamnées à payer des dommages et intérêts élevés à titre d'indemnités<sup>30</sup>.

## *Section 2 : Les avantages de la RSE en termes économiques*

D'après Björn Stigson, Président du « World Business Council for Sustainable Development », les arguments en faveur de la RSE ne manquent pas.

D'abord, au sein de la compagnie, la RSE représente une motivation à long terme, dont l'entreprise cherche à tirer des bénéfices en retour de ses dépenses sociales. Ensuite, les communautés, locales ou nationales, au sein desquelles les entreprises opèrent sont essentielles à leur marge de manœuvre. Pour étendre son marché, il faut bâtir des collectivités environnantes prospères et créer un tissu social bien serré. Enfin, sur l'échelle mondiale, se comporter en entreprise citoyenne peut aider la société à accepter les changements résultant de la mondialisation. Dans ce monde globalisé et transparent, gérer la réputation d'une compagnie devient un élément central dans la gestion d'une entreprise.

### A. Les enjeux économiques

Toutes les entreprises saisissent très bien la dimension commerciale de la RSE et bon nombre d'entre elles ont obtenu des résultats concrets à la suite des efforts déployés pour assumer leur responsabilité sociétale.

---

<sup>29</sup> PROULX S., *Boycott*, Editions les Intouchables, 2003.

<sup>30</sup> CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte, 2004.

Une enquête effectuée par le Cabinet de conseil PRICEHOUSEWATER en août 2002 auprès de 140 grandes entreprises américaines souligne de façon incontestable que ces dernières considèrent effectivement les dépenses en développement durable comme un véritable investissement, dont elles attendent des retours à caractère économique. Parmi les dix raisons qui poussent les entreprises à mettre en œuvre des actions dans le domaine de la RSE, apparaissent en tête<sup>31</sup> :

- l'image (90%) ;
- les avantages concurrentiels (75%) ;
- la réduction du coût (73%).

Les trois premières raisons se réfèrent directement aux capacités des dépenses en RSE à assurer un retour sur investissement. Les sept autres raisons citées par les entreprises concernent moins directement la « rentabilité » de ces dépenses. L'étude révèle que les entreprises connaissent très bien les risques auxquels elles s'exposent en n'assumant pas leur responsabilité sociétale. Ces risques sont, entre autres, la désapprobation sociale de leur existence ou de leur expansion, l'incapacité d'attirer un personnel qualifié et l'affaiblissement de la réputation et de l'image de marque.

## B. Les enjeux réputationnels

*« Le comportement sociétal a un impact sur la perception de la réputation et la réputation a un impact sur la performance économique d'une entreprise ...le sous-critère « réputation » est inclus dans l'analyse de tous les risques, et très particulièrement dans l'analyse du critère « gouvernement d'entreprise » car la confiance envers le management est essentielle pour apprécier une entreprise. »<sup>32</sup>*

Les enjeux pour l'entreprise deviennent dès lors considérables, notamment en matière d'image et de réputation. Le groupe Royal Dutch/Shell en est d'ailleurs une parfaite illustration. En effet, l'importance institutionnelle des entreprises a considérablement crû au cours des dernières années. Aujourd'hui, il leur incombe de jouer le rôle de porte-drapeaux d'un pays. Des données de plus en plus nombreuses suggèrent qu'il existe des arguments économiques inhérents à la responsabilité sociétale des entreprises. Un des prémisses fondamentales de cette argumentation est que les entreprises ne peuvent s'isoler et ignorer ce qui se passe autour d'elles. Elles constituent une partie intégrante des sociétés et des communautés dans lesquelles elles opèrent et ne peuvent continuer à produire de la richesse si la société qui les entoure périlcite. Une stratégie RSE cohérente, fondée sur l'intégrité, des valeurs saines et une approche à long

---

<sup>31</sup> FERONE G., DEBAS D., GENIN A.S., *Ce que développement durable veut dire*, Editions d'Organisation, 2003.

<sup>33</sup> FERONE G., Directrice Générale de l'Agence de notation CoreRatings, CoreRatings, 2004.

terme peut présenter des avantages commerciaux manifestes. Au nombre de ceux-ci, notons un meilleur alignement des objectifs de l'entreprise avec ceux de la société, le maintien de la réputation de l'entreprise, le maintien de sa marge de manœuvre et la réduction de son exposition aux responsabilités, aux risques et aux coûts connexes.

L'axe des clients consiste soit à retourner le risque d'image en avantage concurrentiel, en répondant aux attentes des parties prenantes, soit à orienter son offre vers des segments de clientèles sensibles au développement durable ou encore à créer des produits correspondant à de nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, ...) Des activités nouvelles ou réorientées peuvent également naître du développement durable. Il s'agit de se positionner sur des marchés porteurs, notamment dans l'environnement, mais aussi de réorienter le portefeuille stratégique, ce qui peut aller jusqu'à renoncer à des activités ou des zones d'implantations, trop risquées au regard de la responsabilité sociétale. La mobilisation du personnel et des parties prenantes externes autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture sur l'extérieur permet de réduire le risque social et de créer une dynamique de progrès, les partenariats avec les parties prenantes contribuant à la transformation des pratiques internes.

Enfin, une bonne réputation assure à l'entreprise une « *licence to operate* ». Celle-ci est un moyen pour l'entreprise d'accéder à nouvelles opportunités de développement, notamment de nouveaux pays ou nouveaux marchés, et augmente la motivation et la fidélité de l'ensemble de ses publics.

La RSE devient alors un instrument indispensable à la gestion du risque réputationnel. Cependant, selon le Reputation Institute<sup>33</sup>, il est très difficile de mesurer la réputation, tant les définitions et critères de référence divergent.. Toutefois, il apparaît un lien de plus en plus fort entre la réputation et la capacité des entreprises à exiger des prix du marché plus élevés pour leurs produits et leurs émissions d'actions, attirer davantage de candidats à des postes, exercer de l'influence sur leurs fournisseurs et réduire le risque de crises.

Jusqu'à aujourd'hui, seule une minorité de grandes entreprises a su construire une vraie stratégie sur ce plan. Pour les autres, l'exigence de responsabilité vis-à-vis de la société apparaît comme une contrainte qui accroît le degré de complexité du management des grands groupes. Pourtant des priorités, ciblées selon l'environnement propre à chaque entreprise, sont en mesure d'ouvrir des opportunités intéressantes.

### C. Les opportunités

---

<sup>33</sup> Centre de recherche privé sur la réputation.

L'adhésion d'une entreprise à la démarche RSE ouvre également la voie à de nombreuses opportunités. Ainsi, entreprise socialement responsable a la possibilité de :

- anticiper l'émergence des contraintes, des réglementations ou des certifications ;
- prévoir et prévenir les risques : l'entreprise responsable est mieux armée face aux risques menaçant la réputation et la performance de l'entreprise, aussi bien les risques sociaux que les accidents industriels ou écologiques, ou les risques juridiques...Ainsi, Michelin, dans sa stratégie sur le thème de la RSE, a défini la maîtrise des risques environnementaux comme axe prioritaire<sup>34</sup> ;
- se démarquer de la concurrence et bénéficier d'un avantage concurrentiel<sup>35</sup>: l'entreprise peut bénéficier d'un « *avantage de marché* » si elle est perçue comme étant responsable par ses parties prenantes. Ce positionnement de l'entreprise, avec de nouveaux critères de différenciation, augmente la valeur perçue de la marque. Toute la difficulté pour une entreprise s'engageant dans une politique RSE est de savoir communiquer sur ses actions ;
- s'organiser différemment pour réduire les coûts : en limitant ses consommations d'énergie et de ressources non renouvelables, en réduisant sa production de déchets, l'entreprise peut réaliser des économies substantielles. Dans certains cas, cette stratégie se traduit par une réduction d'impôts (écotaxes) et des taux bancaires moins élevés dans certains pays ;
- tendre vers la Qualité Totale : y compris au plan social et environnemental en utilisant les outils modernes de la RSE : labels, critères sociaux ou environnementaux, normes internationales (SA 8000 en social, ISO 9000 en qualité de production, ISO14000 en management environnemental) ;

et donc finalement d'accroître la performance commerciale et financière de l'entreprise. Consciente de ces impacts et de ces disfonctionnements, de ces enjeux et de ces opportunités, l'entreprise souhaite agir et décider en responsable.

Le tableau suivant résume les avantages tirés par les entreprises du fait de l'application d'une politique RSE. Ils sont, entre autres, les économies de coûts attribuables à l'amélioration de l'efficacité, l'amélioration du moral des salariés et l'accélération des processus d'approbation.

---

<sup>34</sup> J. TORAILLE, *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ?*, Editions de l'ORSE.

<sup>35</sup> Cas de la British Telecom. Elle communique beaucoup sur sa politique sociétale : 30% des publicités dans les médias évoquent cette thématique. Ainsi, entre mi-2001 et mi-2002, elle a remporté pour au moins 480 millions £ de contrats grâce à sa politique sociétale.

Source : Dustan Hope

Tableau 1 : Valeur commerciale des facteurs incitatifs et avantages de la RSE

OBJET	AVANTAGES ATTENDUS
Réputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réputation / image de marque</li> <li>▪ Réputation améliorée auprès des investisseurs et des banques</li> </ul>
Avantages concurrentiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valeurs de l'entreprise « La bonne chose à faire »</li> <li>▪ Relations avec les parties prenantes / Règlement des conflits</li> <li>▪ Accès amélioré aux marchés / Clientèle</li> <li>▪ Délivrance accélérée des permis / Relations avec les organismes de réglementation</li> <li>▪ Approbation sociale de l'existence et de la croissance de l'entreprise</li> <li>▪ Stimuler l'innovation</li> </ul>
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration du moral et accroissement de la productivité des salariés</li> <li>▪ Attirer et retenir un personnel qualifié</li> </ul>
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Économies de coûts / Résultats améliorés</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduction des risques commerciaux</li> <li>▪ Conformité à la réglementation (Environnement)</li> </ul>
Évolution des attentes parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évolution des attentes des parties prenantes</li> <li>▪ Contribution à la planification stratégique et compréhension développement durable</li> </ul>

Source : [www.responsiblepractice.com](http://www.responsiblepractice.com)

### *Section 3 : Un investissement sans garantie de rentabilité*

L'investissement en RSE peut se révéler très rentable. Des entreprises utilisent ainsi une partie de leurs ressources pour « investir » dans le domaine du développement durable et conforter leur position sur le marché. Comme l'explique O. GODARD, « *les entreprises industrielles les plus compétitives, du fait des avantages comparatifs qu'elles se sont créés sur leur marché et de la qualité de leur management, ont les moyens d'une politique active de l'environnement qui vise à limiter leur exposition à des contestations potentielles sur ce terrain dont le déclenchement pourrait nuire à leur image et affecter leurs marchés* »<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> GODARD O., *Permis transférables nationaux et politiques environnementales, conceptions et applications*, Editions de l'OCDE, 2001.

Cependant, la thèse de la stratégie « gagnant-gagnant », selon laquelle, les actions dans le cadre de la RSE seraient toujours bénéfiques pour l'entreprise, apparaît, selon CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE comme une « utopie »<sup>37</sup>. L'investissement en RSE comporte des risques comme tout investissement. Le plus souvent, l'entreprise utilise une partie de ses ressources pour des actions dans le domaine de la RSE parce qu'elle obtient de bons résultats financiers, et ce afin de consolider sa position sur le marché. Pour DE PERTHUIS<sup>38</sup>, « le développement durable n'apporte au chef d'entreprise aucune recette miracle qui puisse le prémunir contre le risque économique ». Par contre, la RSE facilite « l'obtention de la légitimité, « licence to operate », l'établissement de relations stables avec les fournisseurs, la contribution à la formation de liens sociaux, le développement d'une capacité de gestion des parties prenantes et surtout le développement d'un potentiel d'innovation pour de nouveaux produits, de nouveaux marchés ou de nouveaux procédés, autant d'éléments qui enrichissent les compétences de l'entreprise et lui confèrent un avantage compétitif »<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op cit.

<sup>38</sup> DE PERTHUIS C., *La génération future a-t-elle un avenir ?*, op cit.

<sup>40</sup> CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op cit.

## CHAPITRE 2 : DE NOUVEAUX ESPACES DE CONFRONTATION ENTRE L' ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES

Devenir socialement responsable peut amener l'entreprise à créer un espace de domination et un espace d'arbitrage.

### *Section 1 : Création d'un espace de domination à l'égard des fournisseurs*

Les entreprises ont souvent exercé sur leurs fournisseurs des effets de domination. Les entreprises industrielles, en adoptant une gestion en flux tendus, ont obligé leurs fournisseurs à adapter leur système de production, afin d'être en mesure de livrer leurs donneurs d'ordre à temps. Les entreprises ont été souvent amenées à ne retenir que les fournisseurs les plus efficaces et par conséquent à réduire fréquemment leur nombre. Les distributeurs ont exercé notamment des contraintes très fortes sur leurs fournisseurs, les obligeant parfois à diminuer leurs prix et à financer une partie de leur cycle d'exploitation en leur imposant des délais de paiement souvent très longs. Les entreprises qui ont choisi de faire preuve de RSE ont aussi créé vis-à-vis de leurs fournisseurs des espaces de domination.

#### A. Une sélection par la domination

En effet, la volonté de n'effectuer que des achats socialement responsables et la contrainte de maintenir la rentabilité de l'entreprise ont amené certaines d'entre elles à sélectionner parmi leurs fournisseurs ceux qui sont capables de respecter les principes du développement durable, dans chacune de ses dimensions sociale et environnementale. Une aide, sous forme de conseil ou sous forme financière, leur est parfois accordée, mais les soucis de rentabilité en limitent souvent l'importance, si bien que de nombreux fournisseurs doivent assumer tout ou partie du coût de la « mise aux normes » du développement durable.

Par exemple, REYBANCORP ET CHIQUITA cités par LAVILLE<sup>40</sup> se sont ainsi engagées en 2000 à ne plus acheter à terme que des bananes certifiées ECO-OK. Les entreprises locales productrices de bananes, pour obtenir cette certification, doivent respecter des standards sociaux et environnementaux très stricts, notamment à ne plus détruire la forêt tropicale. En échange de l'effort qu'elles sont amenées à fournir, elles sont autorisées à « *communiquer sur leurs performances en matière de RSE* » et leur production est privilégiée par REYBANCORP ET CHIQUITA. Progressivement, les producteurs locaux incapables d'assumer le coût d'une mise aux normes ont cessé de lui vendre leur production. Finalement, seulement 30% des exploitations sont parvenues à obtenir la certification. D'autres entreprises notamment l'enseigne française NATURE ET DECOUVERTES, établissent une charte partenariale avec leurs fournisseurs pour les sensibiliser

---

<sup>40</sup> LAVILLE E., 2003, *Créer de la valeur avec le développement durable*, Editions Village Mondial, 2003.

au respect de l'environnement. Elles s'engagent en contrepartie à passer davantage de commandes, à les impliquer dans leurs choix stratégiques (lancement de nouvelles gammes par exemple), et à leur apporter, l'accompagnement dont ils auraient besoin. Ces dernières s'engagent même à assumer, le cas échéant, une partie des coûts de modification d'un produit rendue nécessaire pour des raisons écologiques<sup>41</sup>. Les fournisseurs qui ne seraient pas capables de se « mettre aux normes », malgré l'aide partielle de l'entreprise, seront alors progressivement éliminés.

A travers les exemples précédents, il s'avère que les sociétés qui veulent mener une politique de RSE reportent sur leurs fournisseurs tout ou partie du coût qui en résulte. L'entreprise qui se veut socialement responsable fait apparaître ainsi un nouvel espace de domination. Certaines ont parfois écarté des fournisseurs qui ne respectaient pas des critères sociaux et démocratiques, notamment les Droits de l'Homme.

#### B. Les risques inhérents à cette domination

DE PERTHUIS<sup>42</sup> souligne que le risque est grand de voir apparaître dans les pays en développement deux types d'entreprises : celles qui sont agréées par les donneurs d'ordre étrangers et qui offrent à leurs salariés des conditions de travail décentes, et les autres, incapables d'entretenir des relations commerciales régulières avec les acheteurs étrangers et qui continuent à exploiter leur personnel pour obtenir des marchés auprès d'acheteurs peu scrupuleux et peu soucieux des principes de la responsabilité sociétale des entreprises. Une aggravation des inégalités dans les pays en développement n'est pas à exclure. Comme le souligne DE BROGLIE : « *l'économie éthique est plus que jamais dépendante des marques* »<sup>43</sup>.

Pour tirer un avantage concurrentiel du respect du code de conduite, il faut que les entreprises se créent une image de marque et qu'elles sachent, en s'appuyant sur cette marque, faire partager avec les parties prenantes les engagements communs envers le développement durable, notamment auprès de leurs clients. Cependant certaines entreprises ne voulant ou ne pouvant suivre une telle stratégie, proposeront toujours aux consommateurs des produits offrant le meilleur rapport qualité-prix ou des produits bas de gamme. Elles seront inévitablement tentées de faire fabriquer leurs produits à moindre coût dans les pays en développement par des sous-traitants, parfois au mépris du respect des droits sociaux et de l'environnement.

En faisant apparaître un espace de domination, certaines entreprises non seulement rejettent sur leurs fournisseurs tout ou partie des coûts de la RSE mais peuvent aussi être source d'externalités négatives. En effet, en ne sélectionnant que des partenaires qui respectent les principes du développement

---

<sup>41</sup> LAVILLE E., *L'entreprise verte*, Editions Village Mondial, 2002.

<sup>42</sup> DE PERTHUIS C., *La génération future a-t-elle un avenir ?*, op. cit.

<sup>43</sup> DE BROGLIE, *La marque face à l'éthique*, Editions Village Mondial, 2002.

durable, elles risquent de faire subir des coûts à d'autres acteurs, les fournisseurs écartés ainsi que leurs employés qui en sont les victimes indirectes. Il peut en résulter cette fois-ci l'apparition d'« espaces d'irresponsabilité sociétale » dans la mesure où les acteurs écartés (anciens fournisseurs et employés) seront les proies toutes désignées d'entreprises donneuses d'ordres, peu préoccupées par les problèmes du développement durable.

## *Section 2 : Création d'un « espace d'arbitrage »*

### A. Position du problème

Les entreprises ont toujours été amenées à arbitrer entre les parties prenantes, notamment pour répartir des gains de productivité entre les actionnaires, sous forme de dividendes ; l'entreprise, sous forme de bénéfices mis en réserve destinés à autofinancer la croissance des activités ; les salariés, sous forme de hausse des rémunérations ; les clients, sous forme d'une baisse des prix. La mise en œuvre des principes du développement durable fait apparaître au niveau de l'entreprise et de ses parties prenantes un nouvel « espace d'arbitrage ».

Mener des actions en faveur du développement durable se résume pour beaucoup de dirigeants à répondre aux attentes de leurs parties prenantes dont les intérêts sont souvent contradictoires. Or, la nécessité de contenir les coûts liés à toute action dans le domaine de la RSE et de maintenir une rentabilité minimale limite l'arbitrage aux parties prenantes autres que les actionnaires. Dans certains cas, il s'agit d'un jeu à somme nulle : ce qui est gagné par l'une des parties prenantes est perdu par d'autres. Ainsi, satisfaire les clients par de bas prix oblige les distributeurs à exercer de fortes pressions sur leurs fournisseurs pour obtenir les tarifs les plus faibles possibles, sous peine de réduire la rentabilité financière. Accroître la qualité des produits pour mieux satisfaire les clients ne permet pas d'améliorer simultanément les conditions de travail, sauf en réduisant la rentabilité de l'entreprise et en lésant les actionnaires.

L'arbitrage entre les parties prenantes est sans doute l'exercice le plus difficile et le plus délicat à mener. Ce principe affirme que lorsqu'il s'agit pour l'entreprise d'appliquer le principe de précaution, selon lequel il ne faut pas attendre d'avoir des certitudes scientifiques pour prendre des mesures en cas de risque de survenance de dommages graves et irréversibles à l'environnement ou à la santé humaine.

### B. L'application du principe de précaution

Le principe de précaution, s'il est maintenant universellement admis, ne peut pas se décliner en un ensemble de sous-principes qui rencontreraient l'adhésion de tous les acteurs. En effet, les parties prenantes souhaitent, les unes, une application « maximaliste » de ce principe, et les autres, une application plus souple. L'entreprise pourrait choisir une voie intermédiaire en précisant, dans une charte, la façon dont elle appliquera concrètement le principe de précaution. La question est alors de savoir si l'entreprise a une

légitimité pour imposer aux parties prenantes une certaine conception de l'approche de précaution, si elle est tenue de reprendre la conception et les principes des textes officiels ou si elle doit, au contraire, se référer à la conception « maximaliste » du principe.

Les engagements de l'entreprise peuvent donner lieu à de nombreuses contestations. A titre d'exemple, prenons le cas du retrait automatique d'un produit s'il est interdit par les autorités d'un Etat. Si un Etat interdit l'usage d'un produit, il le fait par précaution, à la suite d'études qui ayant démontré la nocivité du produit. Pourquoi l'entreprise, à la suite d'une veille technologique, ne retirerait-elle pas alors immédiatement son produit de la vente, avant même qu'un Etat ne décide de son interdiction ? Cette question est d'autant plus pertinente que, dans l'optique de la responsabilité sociétale de l'entreprise, il appartient aux entreprises de faire preuve d'innovation et de montrer aux pouvoirs publics, par leurs actions, les mesures qu'il conviendrait d'imposer à tous les acteurs. Face à une telle situation, où l'entreprise apparaît à la fois comme juge et partie, elle peut adopter deux positions complètement différentes : la direction défend les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires, en ne retenant que « l'application minimaliste » du principe de précaution, ou bien l'entreprise se montre socialement responsable, renonce à défendre exclusivement ses intérêts et accepte d'agir dans l'intérêt des parties prenantes. Dans le premier cas, elle aura des difficultés à se faire reconnaître une légitimité car elle sera accusée par certaines parties prenantes de n'être sensible qu'à ses intérêts. Des alliances peuvent être aussi nouées entre des parties prenantes et l'entreprise, comme l'illustre la confrontation entre les parties prenantes de l'entreprise AZF après l'accident de son usine de Toulouse<sup>44</sup>. Dans une telle situation, l'entreprise renonce à défendre uniquement ses intérêts, et par conséquent celui de ses actionnaires et même de ses salariés, pour apparaître socialement responsable.

L'application du principe de précaution, notamment lorsqu'il apparaît qu'un produit est susceptible entraîner des dommages graves et irréversibles à l'environnement ou à la santé humaine, peut entraîner des coûts très élevés pour l'entreprise, compromettant parfois sa pérennité. Les laboratoires pharmaceutiques, à cause de la nature de leur activité, sont parfois confrontés à ce type de situation. Le laboratoire américain MERCK & C°, à fin septembre 2004, a préféré retirer son médicament « Vioxx » à cause de l'augmentation du risque d'infarctus du myocarde et d'accident vasculaire après 18 mois de traitement. Il avait réalisé, en 2003, 11% de son chiffre d'affaires et 20% de son bénéfice grâce aux ventes de ce produit. Le cours de l'action a chuté de 27 % après l'annonce de cette décision. De son côté, le 17 décembre 2004, le laboratoire PFIZER a reconnu que son anti-inflammatoire « Celebrex » pourrait accroître sensiblement les risques cardio-vasculaires, comme son ancien « concurrent », le « Vioxx ». Cependant, le laboratoire n'a pas pris la décision de retirer son médicament, les responsables de l'entreprise estimant qu'il était nécessaire « *d'examiner toutes les informations* ». Cet exemple des anti-inflammatoires, susceptibles d'avoir des effets secondaires négatifs pour les malades, montre que les coûts ou les dépenses entreprises pour respecter les principes du développement durable demeurent étroitement subordonnés à un calcul de rentabilité. Le

---

<sup>44</sup> Les salariés et l'entreprise se sont unis pour défendre l'emploi local et ont demandé à ce que l'exploitation puisse reprendre, malgré le risque potentiel d'un nouvel accident.

retrait du « Vioxx » peut-être perçu comme un calcul de rentabilité, pour éviter des procès coûteux. Le refus opposé par certaines entreprises au retrait de leur produit souligne également les enjeux économiques et financiers.

Dans ses espaces de confrontation, les entreprises tentent parfois de transférer les coûts de la RSE vers certaines de leurs parties prenantes. Ne serait-il pas plus efficace pour elles de créer des espaces de coopération permettant un partage volontaire des charges du développement durable entre les acteurs ou faisant apparaître des effets de synergie ?

## CHAPITRE 3 : CREATION D'UN ESPACE DE COOPERATION ENTRE L' ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES

L'entreprise peut tenter de faire accepter par le consommateur un surcoût, finançant ainsi tout ou partie des coûts du développement durable ou s'associer avec d'autres acteurs, notamment ses parties prenantes, pour bénéficier d'effets de synergie.

### *Section 1 : Faire accepter un surcoût par le consommateur*

Le financement de tout ou partie du développement durable par le consommateur peut revêtir des modalités très diverses. Mais certaines conditions doivent être réunies pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs.

#### A. Modalités du financement du surcoût par le consommateur

Le consommateur peut accepter de payer un surcoût en bénéficiant partiellement d'avantages liés à une conception du produit respectant les principes du développement durable. Le surcoût, au contraire, peut ne financer que les efforts d'investissement de l'entreprise dans le domaine de la RSE, sans que le produit ne se distingue au plan technique de produits similaires, moins coûteux.

A la première catégorie, nous pouvons rattacher les produits durables ou « naturels », comme les produits « bio ». Dans ce cas, les consommateurs acceptent de payer un « sur-prix », mais ils bénéficient en échange de produits venant d'une agriculture qui respecte l'environnement, puisque l'emploi, dans le cadre de cette agriculture, de produits chimiques est interdit.

Les produits du commerce équitable en sont un également un exemple, les plus connus étant les produits labellisés MAX HAVELAAR. Pour qu'un café soit labellisé MAX HAVELAAR, il faut que tous les acteurs de la chaîne de production et de commercialisation respectent un cahier des charges fondé sur les principes du commerce équitable. L'importateur, qui a établi des relations directes et durables avec les petits producteurs, respecte les prix d'achat minimaux fixés par l'association MAX HAVELAAR, supérieurs aux prix du marché. Il peut aussi « pré financer » les récoltes. Les petits producteurs bénéficient ainsi de la garantie d'un juste prix. En contrepartie, les producteurs doivent accepter de former une coopérative politiquement indépendante et respectant les principes démocratiques. L'association MAX HAVELAAR se charge elle-même de la vérification des conditions d'application de son label ainsi que de la promotion de son label auprès des consommateurs. Il est certain que le produit acheté ne se différencie nullement des produits concurrents qui ne respectent pas les principes du commerce équitable ; le consommateur finance directement la garantie

du juste prix accordé au producteur et la possibilité pour ce dernier de bénéficier d'un préfinancement de sa production, garantissant dans certains cas la pérennité de son exploitation<sup>45</sup>.

## B. Les conditions de l'acceptation d'un surcoût par le client

Pour que l'entreprise puisse former avec le client-consommateur une zone de coopération, il faut que ce dernier soit suffisamment motivé pour acheter des produits « respectant les principes du développement durable » et qu'il soit aussi capable de reconnaître, lors de ses achats, des produits labellisés, garantissant de façon crédible leur origine. Une association entre entreprises socialement responsables et clients ne pourra perdurer que si le consommateur devient un « consommateur-citoyen », c'est-à-dire un consommateur qui, tout en étant soucieux de ses intérêts, adopte une démarche de « consommation responsable », définie comme « *une consommation qui intègre les principes du bien-être collectif dans les critères de choix, allant au-delà d'une définition de l'intérêt du consommateur limitée au seul rapport qualité-prix* »<sup>46</sup>. En Europe, 75% des consommateurs se déclarent en quelque sorte « consommateurs-citoyens », puisqu'ils se disent « prêts à modifier leur choix de consommation en fonction de critères sociaux ou environnementaux »<sup>47</sup>. Mais selon CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE<sup>48</sup>, les mêmes études révèlent qu'à peine 3% d'entre eux passent réellement à l'acte.

Disposer de labels crédibles pour « repérer » les produits socialement responsables est la condition sine qua non pour la création d'un « espace de coopération » entre l'entreprise et ses clients-consommateurs. Il y a deux types de label :

- les « éco-labels » qui certifient que le produit est respectueux de l'environnement, que la production et la destruction éventuelle sont faites dans le respect des normes environnementales. Les éco-labels peuvent être autoproclamés, notamment les labels des distributeurs (Monoprix vert), créés par les ONG, ( CLUB PROFORET du WWF) ou établis par les Etats nationaux (NF environnement en France ) ;

- les « labels sociaux » qui garantissent que les conditions de travail sont conformes à des normes minimales.

Dans le domaine social, il est très difficile, sinon pratiquement impossible, de s'assurer que tous les composants d'un produit satisfont à des critères sociaux. Ces derniers soulèvent en outre des problèmes de définition lorsqu'une partie du produit a été fabriquée à l'étranger, notamment dans les pays émergents. Si les objectifs environnementaux sont relativement faciles à établir, les objectifs sociaux, destinés à garantir un développement durable ne s'imposent pas toujours de façon évidente. Tous les auteurs s'accordent à

---

<sup>45</sup> Dans le cas de MAX HAVELAAR, le prix de vente serait de 15,6% plus élevé qu'un produit non labellisé (LAVILLE, 2002).

<sup>46</sup> Association européenne des consommateurs, 2001, cité par CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004.

<sup>47</sup> LAVILLE E., *L'entreprise verte*, op. cit.

<sup>48</sup> CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op. cit.

remarquer que les indicateurs sociaux sont peu précis et souvent insuffisamment développés. Il est parfois difficile de définir des objectifs sociaux clairs pour une multinationale et a fortiori de les traduire en indicateurs chiffrés. En outre, tous les principes de l'OIT ne sont pas reconnus par l'ensemble des pays. Seuls ont été labellisés dans le domaine social les produits respectant les principes du commerce équitable.

La profusion des labels écologiques, la quasi-absence de labels dans le domaine social à l'exception du commerce équitable et les réticences des consommateurs à adopter une « consommation durable », toujours plus cher, ne facilitent pas la création d'un espace de coopération entre l'entreprise et ses clients-consommateurs. D'autres approches plus classiques ont été développées.

## *Section 2 : De nouvelles formes de coopération pour le développement durable*

### A. Association ONG – entreprise : l'exemple de LAFARGE

Des entreprises pionnières ont choisi de s'associer avec des ONG pour bénéficier d'économies externes dans la gestion de leurs actions pour le développement durable. Elles peuvent ainsi limiter leurs coûts et accroître l'efficacité de leurs dépenses dans le domaine de la RSE. Ainsi, LAFARGE, une entreprise innovatrice dans la terminologie de STEPHANY, a choisi de s'associer avec la WWF, non seulement pour se faire « contrôler », mais aussi pour bénéficier de conseils et d'un soutien logistique.

La première étape de cette association est l'engagement fort de la direction, avec des objectifs fixés. L'association de l'entreprise avec des ONG prestigieuses ne peut que souligner vis-à-vis des parties prenantes cet engagement en faveur du développement durable. Pour cela, l'entreprise et l'ONG doivent avoir les mêmes objectifs. LAFARGE, cimentier, s'est engagé à réduire de façon significative ses émissions de gaz carbonique dans le cadre de la lutte contre le changement climatique et à réhabiliter les carrières en fin d'exploitation. De son côté, WWF, associé à LAFARGE, s'est fixé aussi comme mission principale de lutter contre le changement climatique et de préserver la biodiversité. Les entreprises retiennent généralement des ONG qui bénéficient d'une reconnaissance internationale et qui sont capables ainsi de leur apporter une grande crédibilité.

La deuxième étape consiste à identifier des domaines d'action, faire un diagnostic de la situation, fixer des objectifs précis et établir un système d'information à destination des parties prenantes. Il faut procéder alors à la mise en œuvre. Cette dernière implique une mobilisation des ressources des deux partenaires, et la mise en place de procédures opérationnelles. Avec la dernière étape, le suivi des résultats et l'audit des procédures permettent une amélioration continue, facteur clé de toute la démarche.

A chacune des étapes, les ONG apportent une « expertise » à l'entreprise partenaire. WWF transmet à LAFARGE son expérience en matière de protection de l'environnement et une aide dans sa politique de restauration des carrières. En échange de cette aide et d'audits garantissant la réalité des chiffres fournis par

LAFARGE, cette entreprise contribue chaque année à un programme de reforestation dont le montant annuel s'élève à 1,3 millions d'euros . Le partenariat entre ces deux organisations est facilité par la présence de relais locaux de WWF dans les pays où se trouvent implantées les filiales de LAFARGE. Il leur est possible de mener des actions locales en commun.

Lorsqu'une ONG « contrôle » directement une entreprise, qui la rémunère, les possibilités de pression de l'ONG sont relativement grandes : elle peut menacer de rompre l'accord de partenariat, avec un effet qui serait alors fortement négatif et même désastreux sur l'image de l'entreprise.

Le partenariat avec une entreprise est aussi le moyen pour une ONG de mieux atteindre ses objectifs. Il se tisse entre les entreprises et les ONG de véritables réseaux. Ainsi WWF a conclu des accords de partenariat avec une quinzaine d'entreprises dont CARREFOUR. Les entreprises de leur côté s'associent avec plusieurs ONG. LAFARGE a également signé un partenariat avec CARE et avec HABITAT FOR HUMANITY. La collaboration avec CARE doit permettre à LAFARGE de mener une politique de lutte contre l'extension du VIH/Sida, frappant notamment les employés de LAFARGE, leur famille, et les communautés voisines. Le partenariat avec HABITAT FOR HUMANITY, dont l'objectif est de fournir « un toit décent », et à moindre coût, aux plus démunis dans le monde entier, apparaît naturel, compte tenu de la nature des activités de l'entreprise.

## B. L'écologie industrielle

Promouvoir l'écologie industrielle signifie avoir la « *volonté systématique de réduire les flux de matière et d'énergie, de produire le minimum de déchets et ce, dans le cadre d'un ensemble de sites de production* »<sup>49</sup>.

L'écologie industrielle apparaît comme une solution technologique novatrice pour assurer un développement respectueux de l'environnement. Les enjeux ici consistent à réduire les coûts, limiter les nuisances et économiser des ressources naturelles. Economiser les ressources naturelles et/ou limiter les rejets et les déchets sont des engagements coûteux que prennent les entreprises qui veulent réduire l'incidence des effets de leur activité sur l'environnement. Pour atteindre cet objectif de façon plus efficace et moins coûteuse, certaines entreprises ont décidé de s'associer et, en se localisant à proximité les unes des autres, en « liant » leur processus de production, les déchets des unes devenant les ressources des autres lorsqu'une telle association, bien sûr, est techniquement possible

Le grand principe de la symbiose industrielle, « tout déchet est une ressource », a été appliqué dans le site de KALUNDBORG (Danemark), qui est l'exemple le plus connu et le « plus achevé » de cette

---

<sup>49</sup> BOURG D., *Quel avenir pour le développement durable*, Editions Le Pommier, 2002.

nouvelle organisation technique de la production<sup>50</sup>. Depuis les années 1970, cinq entreprises se sont regroupées, associées avec la municipalité de la ville : une centrale énergétique ASNAES, un fabricant de plâtre, GYPROC, une entreprise pharmaceutique NOVO, une entreprise de traitement des sols, BIOTEKNISK JORDRENS et une raffinerie de pétrole STATOIL. L'Institut de la Symbiose qui a été créé pour centraliser l'information a estimé que l'investissement initial sur le site de 75 millions de dollars a entraîné des « économies cumulées » de 160 millions de dollars (fin 1999), au rythme annuel de 15 millions de dollars. LAVILLE conclut ainsi sur les résultats de cette expérience de symbiose : « *Réduction des impacts et des risques environnementaux, moindres taxes sur les activités polluantes, achat de matières premières à moindre coût, synergies et économies d'échelle, attraction de nouvelles industries intéressées par la démarche, brassage d'idées et meilleure communication entre les entreprises : les bénéfices de la symbiose sont décidément multiples, à tel point que l'expérience intéresse désormais les chercheurs et industriels du monde entier* ».

Aux Etats-Unis une quinzaine de « parcs éco-industriels<sup>51</sup> » se développent sous l'égide du *President's Council on Sustainable Development*, créé en 1993. Des expériences analogues ont été faites, notamment, au Mexique, en Afrique du Sud, en Grande-Bretagne, au Chili, au Vénézuéla, au Brésil, et en Argentine.

Les entreprises doivent constituer entre elles véritablement un « espace de coopération », qui est matérialisé par l'implantation de leurs établissements industriels dans le même site ou dans le même parc éco-industriel. Toutefois, si les coûts d'approvisionnement et de traitement des déchets sont sensiblement réduits, les entreprises qui y participent subissent des contraintes de localisation qui peuvent engendrer des coûts supplémentaires par rapport à une localisation non contrainte. Il faut tenir compte notamment de coûts de transport éventuellement plus élevés pour livrer la production de l'entreprise ou pour certains approvisionnements non disponibles sur le site ou de coûts plus importants pour le recrutement de la main-d'œuvre...

Le coût de la responsabilité sociétale est perçu comme une véritable dépense d'investissement par les entreprises dont la rentabilité est toutefois loin d'être garantie, même si les actions en faveur du développement durable limitent ainsi leur exposition aux risques et leur permettent de saisir des opportunités de croissance. Contraints par les marchés financiers de se fixer des objectifs de rentabilité à court terme, et d'assurer un taux minimal de rentabilité à leurs actionnaires, les dirigeants limitent souvent leurs engagements. Les entreprises ont aussi tenté de transférer vers certaines de leurs parties prenantes

---

<sup>50</sup> ERKMAN S., 2001, L'écologie industrielle, une stratégie de développement, *Le Débat*, N°113, janvier-février.

<sup>51</sup> Un parc éco-industriel ne se limite pas à une zone géographique limitée ; il peut également comprendre une agglomération (comme c'est le cas pour la symbiose de Kalundborg) et des entreprises géographiquement éloignées, lorsqu'elles sont les seules capables d'utiliser certains déchets du parc.

les coûts de la RSE en créant des espaces de confrontation, des espaces de domination à l'égard de leurs fournisseurs ou des espaces d'arbitrage avec l'ensemble des parties prenantes. Mais les enquêtes et les résultats montrent que le consommateur n'est disposé à « surpayer » certains produits que dans des limites relativement étroites. L'association des entreprises avec les ONG leur permet sans doute de bénéficier d'effets de synergie, réduisant leurs coûts et accroissant la « rentabilité de l'investissement en faveur du développement durable ». La formation d'un espace de coopération dans le cadre de l'écologie industrielle peut constituer une solution technologique permettant aux entreprises de concilier leurs engagements en faveur du développement durable et la rentabilité de leur activité. Soumises à de fortes contraintes financières, les entreprises risquent de ne retenir, dans leur grande majorité, que des actions ponctuelles dont le coût est aisément contrôlable.

## **PARTIE 3 : ILLUSTRATION, LE CAS DE LA SMPS**

Le pétrole et les hydrocarbures, bien que moins polluants que d'autres sources d'énergie, sont parmi les causes majeures d'émissions de gaz à effet de serre dans l'atmosphère. Pour cette raison et pour les autres risques qu'elle représente pour l'environnement, la ressource pétrolière reste stigmatisée. L'un des acteurs les plus importants en matière d'industrie pétrolière est le groupe anglo-néerlandais Royal Dutch Shell. Figure de proue de la mondialisation, le groupe a fait face, il y a quelques années, aux critiques des activistes pour les torts causés à l'environnement et à des communautés dans les endroits où il est actif. Confronté à des reproches sévères sur ses pratiques sociales et environnementales, Royal Dutch/Shell a réagi en changeant radicalement de stratégie.

### **CHAPITRE 1 : LA SHELL MADAGASCAR, UNE SOCIETE DU GROUPE ROYAL DUTCH/SHELL**

#### *Section 1 : Le groupe Royal Dutch/Shell*

##### **A. Présentation du groupe**

Le groupe Royal Dutch/Shell est l'une des compagnies les plus « globales ». En effet, le Groupe se caractérise par une structure décentralisée et par ses activités étendues. Présent dans plus de 139 Pays, et employant 100 000 personnes, le Groupe Royal Dutch/Shell opère essentiellement dans l'exploration et la production, le gaz et l'énergie, le raffinage et la distribution, la chimie et les énergies renouvelables.

Le groupe avait inscrit les valeurs du développement durable dans ses objectifs corporatifs dans la foulée du rapport Bruntland, en 1988. Passant de la parole aux actes, le groupe met fin rapidement son association avec la Global Climate Coalition (GCC), une association d'entreprises qui réalisait un intense lobbying contre les mesures anti-gaz à effet de serre et niait la thèse des changements climatiques. En outre, Royal Dutch/Shell s'est engagé à respecter au sein de son organisation les principes du protocole de Kyoto. De surcroît, à partir de 1998, le groupe a décidé d'investir 500 millions de USD sur cinq ans dans les sources d'énergies renouvelables.

Le groupe Shell se distingue positivement au sein de son secteur par sa politique active dans le domaine du développement durable. En l'espèce, une politique environnementale pionnière avec la certification des unités de production (ISO 14001 et/ou EMAS), un plan de protection et de gestion des ressources naturelles (énergie, eau, etc.) ; de ressources humaines, intégrant le respect de principes

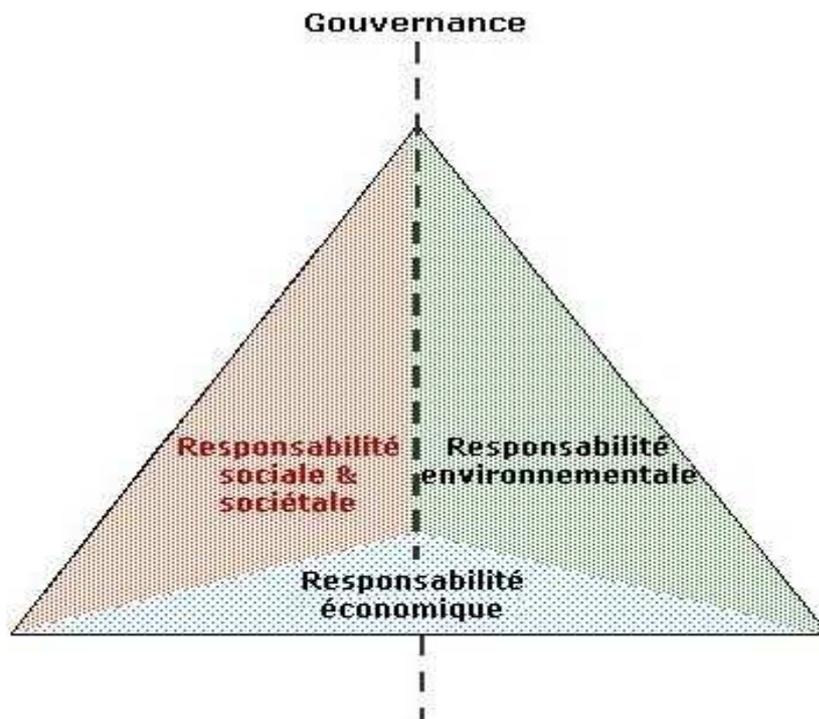
fondamentaux (droits de l'homme, égalité des chances) ; et de santé et sécurité. Tout en restant un acteur majeur du secteur pétrolier, la société capitalise sur un investissement important dans les nouvelles technologies (énergies renouvelables, hydrogène, solaire) et se distingue par ses investissements dans le gaz naturel<sup>52</sup>.

## B. Le groupe Royal Dutch/Shell et le développement durable

Pour Shell, le développement durable est fondé sur trois axes indissociables :

- la création de richesses ;
- le développement social ;
- la protection de l'environnement.

Figure 2: RSE et gouvernance par le Groupe Royal/Dutch Shell



Source : Groupe Royal Dutch/Shell

## C. Les principes de développement durable

Shell a défini sept principes de développement durable, conçus pour faciliter la mise en pratique concrète et homogène de cet engagement :

<sup>52</sup> BORREMANS E, BNP Paribas Asset Management, BNP Paribas, Paris

- produire une rentabilité solide ;
- créer de la valeur pour nos clients ;
- protéger l'environnement ;
- gérer les ressources ;
- respecter et préserver les personnes ;
- profiter aux communautés ;
- travailler avec les parties prenantes.

Ces principes permettent collectivement d'intégrer les dimensions économiques, sociales et environnementales du groupe et de définir un équilibre entre ses priorités à court terme et ses besoins à plus longues échéances.

Les sociétés du Groupe représentent plus de 2 500 compagnies & joint ventures à travers le monde. Toutefois, elles représentent un seul et même brand et ont à défendre une seule réputation. Toutes sont tenues de se conformer à aux "Principes de Conduite". Toutes les sociétés Shell jouissent d'une grande autonomie, mais avec un impératif commun, la notoriété de Shell dont le maintien est crucial : *« nous sommes jugés d'après nos actes. Nous conserverons notre réputation si nous agissons toujours honnêtement et de façon intègre et si nos actions sont dictées par ce qui nous semble juste à tout moment dans le cadre légal de nos activités. »*<sup>53</sup>

## *Section 2 : L'éthique d'entreprise au sein de la Shell Madagascar*

La Shell Madagascar ou Société Malgache de Pétroles Shell (SMPS) a été créée suite à la privatisation de la Solitany Malagasy (SOLIMA). Appartenant majoritairement à la Shell Indian Ocean Holding (72% des actions), elle est tenue de respecter les principes du groupe Royal Dutch/Shell.

### A. Les valeurs de la Shell Madagascar

Les valeurs au sein de la Shell Madagascar sont : l'honnêteté, l'intégrité et le respect des personnes. Pour cela, elle prône également la confiance, la transparence, le travail d'équipe et le professionnalisme. En effet, tout individu ou organisation est jugé d'après ses actes. Par conséquent, pour conserver sa réputation, et dans une plus large mesure celle du groupe, la Shell Madagascar veut agir honnêtement et de façon intègre, dans le cadre légal de ses activités.

---

<sup>53</sup> Principes de conduite du Groupe Shell.

Afin d'assurer la mise en pratique de ces valeurs, la SMPS doit se conformer aux principes d'affaires généraux du Groupe qui énoncent clairement la manière dont les entreprises du Groupe Shell aspirent à travailler. Ceux-ci trouvent leur application dans toutes les actions, petites ou grandes, et doivent être le fondement du comportement attendu de tout membre du personnel d'une des sociétés Shell.

#### B. Les « Principes de conduite »

Les « Principes de conduite » déterminent les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, à travers lesquelles les politiques sont définies, la responsabilité individuelle est établie et la performance est mesurée. Ils réaffirment les principes généraux sur lesquels repose la conduite des activités des sociétés Shell. Leur application se décline dans chaque société Shell et s'accompagne de toute une série de procédures dont le but est de s'assurer que chaque membre du personnel connaît les principes de conduite et les applique dans chacune de ses actions.

Comme toute société Shell, la SMPS a l'obligation de respecter les Principes de Conduite du groupe Royal Dutch/Shell (SGBP). Ils ont été établis afin de permettre aux sociétés Shell d'exercer leurs activités d'une manière efficace, responsable et rentable dans les secteurs où elles interviennent, le but ultime étant un niveau élevé de performance et un maintien durable de leur position dans leur environnement concurrentiel. Pour mériter la confiance des actionnaires, l'attitude de la société doit être en parfaite cohérence avec les normes édictées dans SGBP. Il incombe à la hiérarchie de faire en sorte que leur personnel soit au courant de ces principes et qu'il s'y conforme. Depuis 1997, ces principes prévoient un engagement spécifique en matière de développement durable.

A travers ces « Principes de conduite » ; l'entreprise prend des engagements en matière de gestion de l'environnement, de droits de l'homme, de normes du travail, de lutte contre la corruption, de protection des consommateurs, de communication d'informations et de concurrence ou de science et de technologie. Plus récemment, le groupe a progressé dans la formulation de normes l'engageant à rendre compte de leurs résultats dans les domaines non financiers. L'engagement fondamental est de se conformer aux lois et règlements applicables. Ces mesures relèvent cependant de l'initiative de l'entreprise, la première préoccupation demeure ainsi la rentabilité économique.

#### C. Les « Principes économiques »

Ils stipulent :

*« la rentabilité est essentielle pour permettre aux sociétés d'assumer ces responsabilités et de poursuivre leur activité. Elle mesure à la fois l'efficacité et la valeur que les clients attribuent aux produits et services Shell. Elle est indispensable à l'affectation des nécessaires ressources de l'entreprise et pour continuer à investir dans le développement et la production des énergies de demain qui puissent satisfaire aux besoins*

*des consommateurs. Des sociétés qui ne réaliseraient pas de bénéfices et n'auraient pas une assise financière solide ne pourraient pas assumer pleinement les responsabilités décrites ci-dessus (...).*

*La nature des critères de décision en matière d'investissement n'est pas seulement économique ; ils prennent également en compte des considérations d'ordre social et environnemental ainsi que l'évaluation des risques qui pourraient affecter l'investissement. »*

Ce paragraphe du code de conduite reconnaît la nécessité d'une assise financière solide dans la poursuite des objectifs de développement durable.

Les valeurs, principes et procédures forment un tout et sont indissociables. Les procédures et politiques (politiques HSSE, politique de communication, politique en matière de risques...) sont la matérialisation des principes édictés dans la charte d'éthique et sont autant d'outils de gouvernance.

## CHAPITRE 2 : LES MODALITES D' APPLICATION DU CODE DE CONDUITE

### *Section 1 : La déclinaison des principes dans la réalité*

#### A. Les responsabilités de la Shell Madagascar

La société Shell Madagascar reconnaît que la poursuite de la croissance et du succès du Groupe repose sur le maintien de la confiance des actionnaires, du personnel, des clients et tiers avec lesquels elle est en relation d'affaires ainsi que des collectivités au sein desquelles elle opère. Elle reconnaît des responsabilités essentielles dans cinq domaines :

- envers les actionnaires : protéger leurs investissements et leur assurer une rentabilité acceptable ;
- envers les clients : offrir des produits et services de valeur en termes de prix, de qualité, de sécurité et d'impact sur l'environnement ;
- envers le personnel : respecter les droits de l'homme de leur personnel ; assurer à tous des conditions d'emploi satisfaisantes et compétitives ; développer leur potentiel et veiller à l'application des SGBP ;
- envers les tiers avec lesquels elles traitent : développer des relations bénéfiques mutuelles avec les tiers et promouvoir les principes de conduite en donnant l'exemple.
- envers la collectivité : elle doit conduire ses activités en entreprise responsable ; respecter les lois du pays ; soutenir dans son rôle d'entrepreneur les droits de l'homme fondamentaux dans un cadre légitime et porter l'attention qu'il se doit à l'hygiène, la sécurité et l'environnement en accord avec son engagement de contribuer à un développement durable.

Ces cinq domaines de responsabilité ne peuvent également être dissociés. Il appartient donc aux dirigeants d'évaluer constamment les priorités et d'assumer leurs responsabilités de leur mieux sur la base de cette évaluation.

## B. Les politiques HSSE

*"Fidèles à leur promesse de contribuer à un Développement Durable, les sociétés Shell prennent systématiquement en compte dans leur approche la santé, la sécurité et l'environnement. Le but poursuivi est d'atteindre sans cesse des résultats de plus en plus performants.*

*A cet effet, les sociétés Shell gèrent ces questions comme toutes leurs autres activités primordiales. Elles fixent les objectifs en terme d'amélioration puis mesurent, évaluent et rendent compte des performances<sup>54</sup>."*

Par les politiques HSSE, Shell Madagascar recherche continuellement des façons de diminuer les impacts environnementaux de ses activités, produits et services tout au long de leur vie. Elle dispose pour cela d'une série de normes, des objectifs mesurables et des programmes de gestion en place, notamment les engagement et politiques Hygiène, Sécurité et Environnement et les standards environnementaux minimaux. De ce fait, elle s'engage à :

- avoir pour but de ne porter préjudice à personne;
- respecter l'environnement;
- avoir le souci permanent de l'économie des ressources naturelles utilisées pour fournir nos produits et services;
- développer nos ressources énergétiques; nos produits et services en cohérence avec cet objectif;
- communiquer publiquement nos résultats;
- être un leader pour la promotion des meilleures pratiques applicables à notre industrie;
- traiter les problèmes HSE comme toute autre activité essentielle de notre métier;
- promouvoir une culture amenant tout notre personnel à adhérer à cet engagement.

## C. L'intérêt d'un engagement en faveur du développement durable

L'engagement de la Shell Madagascar pour le développement durable constitue un argument significatif pour :

- attirer et motiver nos employés ;
- réduire nos coûts par le biais d'une utilisation efficace des matériaux et de l'énergie ;
- réduire les risques liés aux nouveaux investissements et aux activités continues ;
- anticiper les nouveaux marchés et développer des portefeuilles d'activités ;
- influencer l'innovation des produits et des services ;
- attirer des clients plus fidèles ;
- renforcer notre réputation.

---

<sup>54</sup> Code de conduite du groupe Royal Dutch/Shell, op cit

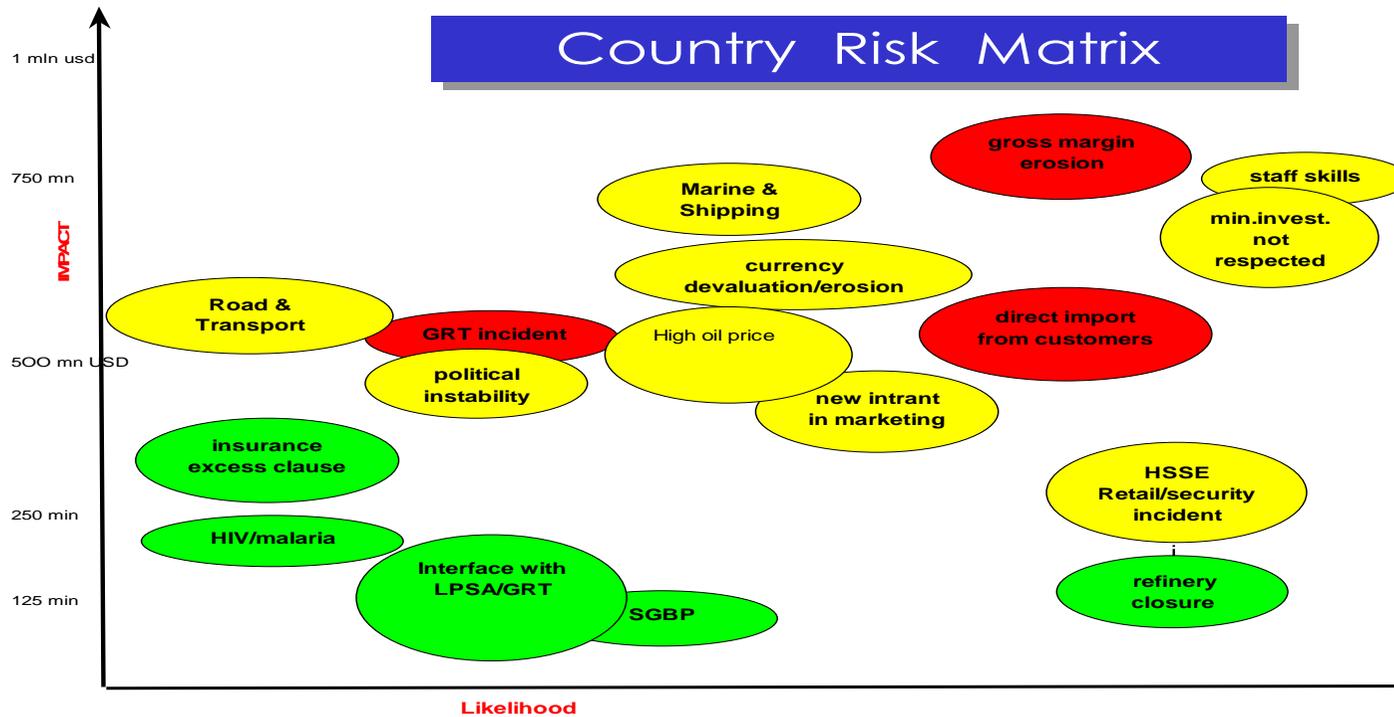
Un comportement responsable au niveau local garantit la « licence to operate » ou le permis d’opérer. Il conforte la légitimité de l’organisation, lui assure un développement et une pérennité. En répondant aux attentes et en respectant les communautés et les environnements dans lesquels elle travaille, la société dialogue de façon permanente avec ses parties prenantes. Dans le domaine économique, Shell Madagascar participe à la création de richesse en fournissant à ses clients des produits essentiels à la vie de tous les jours, en procurant des emplois, en versant des taxes aux gouvernements servant à financer des infrastructures, des écoles et des hôpitaux.

### *Section 3 : La RSE au sein de la SMPS, quelques exemples*

#### A. La matrice des risques

La matrice des risques est qui permet d’identifier précisément les risques potentiels menaçant d’affecter les différentes activités du business. De plus, elle permet , au moyen d’une double échelle, à savoir la probabilité de survenance et les impacts attendus, de connaître leur degré de gravité, sur une échelle allant de « faible » à « critique ». Remise à jour annuellement, cette matrice permet à chaque « gestionnaire de risque » ou « risk owners », de préparer les réponses à ces risques éventuels.

Tableau 1 : La matrice des risques



**CC:** Political instability  
SGBP

**OM:** Road & transport  
GRT Incident  
Interface with LPSA/GRT  
Refinery closure  
Marine & shipping

**FM:** Insurance excess clause  
Currency devaluation/erosion

**CM/LM:** Gross margin erosion  
Min invest. Not respected  
High oil price  
New intrant in Marketing  
Direct import from customers

**HR:** HIV/Malaria  
staff skills

**RM:** High oil price  
new intrant in marketing  
Min invest. Not respected  
Gross margin erosion  
HSSE/security incident

Source : Shell Madagascar

Après l'inventaire des risques et la détermination de leur degré de gravité, chaque « gestionnaire de risques » doit élaborer à l'avance à un plan d'action pour prévenir ou tout au moins, pour faire face, dans le cas où le risque se présenterait

Prenons un exemple de « risk country responses », pour le cas de l'instabilité politique.

Tableau 2 : Un exemple de « risk country responses »

<b>Description du risque</b>	<b>Gestionnaire du risque</b>	<b>Mesures à prendre</b>	<b>Niveau de risque</b>	<b>Assurance minimum</b>	<b>Par qui</b>
Instabilité politique :	CC	Existant	Moyen		
1. Baisse des ventes					
2. Perturbation approvisionnements		<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter les 21 jours de stock de sécurité</li> <li>Déterminer un niveau de stock par consommateur et par station</li> </ul>		Nombre de jours de stock par dépôt	OMS
3. Grèves		<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la protection des stations par la police</li> <li>Ne pas sortir les camions citernes</li> </ul>		Plan d'urgence Opération Réseau Plan d'urgence Opérations	OMT/RM
4. Détérioration de matériel		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermer les stations</li> <li>Renforcer la sécurité du siège</li> </ul>		Plan d'urgence	OMT RM/HR
5. Incidents graves		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evacuer les expatriés et leur famille ;</li> <li>Minimum de personnel</li> </ul>		Plan d'urgence	CC

Source : Shell Madagascar

Le « country risk responses » définit clairement :

- quels sont les risques encourus ;
- qui est le « risk owner » ;
- quel est le niveau de risque ;
- quelle est la stratégie à adopter pour faire face ;
- quelles sont les actions à prendre ;
- qui doit prendre ces actions.

Il s'agit ici d'être proactif et de ne pas être dépassé par les événements. En effet, quels que soient les événements, la Comité de direction doit faire en sorte que ceux ci aient le minimum de répercussion sur les activités de la société.

Au niveau des opérations également, il existe des procédures visant à réduire les risques d'accident et de pollution. Il passe par des formations et un encadrement constant des contractants.

#### B. Au niveau des opérations : les « seven pillars »

Le terme « opérations » désigne la manutention et le transport des produits depuis leur débarquement jusqu'au client final. Il inclut les importations, le stockage, le transport primaire ou le transport du terminal aux dépôts et secondaire, des dépôts aux consommateurs finaux ou aux stations services. Des problèmes surgissant au niveau des opérations pourraient ainsi mettre en péril le reste de activités de la société. Les sept piliers ou « seven pillars » ont été instaurés afin de minimiser les risques pouvant survenir tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Il s'agit de former les transporteurs aux règles de santé, sécurité et environnement, l'objectif étant d'éviter les accidents, les déversements et les fatalités. En outre, ils devraient permettre d'optimiser certains indicateurs de performance, notamment la quantité livrée par voyage et le nombre de tournées par camion par jour, et de réduire ainsi les coûts d'opération.

##### 1. Le contenu des « sept piliers »

Les sept piliers visent à établir une véritable relation de partenariat entre la société Shell et ses transporteurs. La SMPS va bien entendu former les chauffeurs des camions citerne et leurs aides à la conduite défensive. Elle initiera les entreprises contractantes aux SGBP et aux politiques HSSE, drogues et alcools,... mais aussi aux questions d'organisation, de service clientèle...

En matière d'organisation, la première préoccupation est d'amener ces entreprises à se conformer à la réglementation en vigueur : au niveau des contrats de travail, des licences, etc. Il est également exigé le recours à un personnel compétent pour chaque poste et un plan de formation régulière du personnel clé (chauffeurs, responsable de la maintenance...).

Le service client est aussi abordé : le suivi de la performance ; la gestion des réclamations et le respect des programmes planifiés. En effet, d'une part, les consommateurs ne distinguent pas Shell de ses transporteurs. Ils peuvent donc atteindre à sa réputation. D'autre part, les problèmes au niveau de la livraison entraîneront la plupart du temps d'importants coûts à la Shell (note de crédit en cas de manquant par exemple).

De même, la Shell aide ses contractants à maîtriser les éléments financiers de l'entreprise par la gestion et le contrôle des éléments de coût ; la gestion de la trésorerie et l'amélioration des coûts dans l'activité. Pourquoi cela ? Les exigences de la Shell, du fait des Principes de conduite, mais surtout des politiques HSSE sont particulièrement coûteuses. L'aspect financier des « seven pillars » vise à permettre à l'entreprise contractante de réduire ses coûts, notamment les coûts de maintenance, et à rechercher de ses fournisseurs les meilleurs rapports qualité/prix.

En ce qui concerne la gestion des tournées, il s'agit de les optimiser et de les sécuriser par le contrôle des heures de travail, la détermination des parcours autorisés et le respect de ces parcours, avec la carte des points dangereux ; les lieux de repos ou d'arrêt pour cause de nuit ou de fatigue. La société Shell doit installer dans chacun des camions citernes affectés à son service un ordinateur de bord pour l'enregistrement des violations commises tout au long du trajet ( excès de vitesse, freinages brusques, durée de conduite entre chaque arrêt de repos...)

En ce qui concerne le HSSE, la Shell attend une gestion proactive et professionnelle. Ainsi, des « toolbox », réunions informelles traitant de sujets portant sur les problèmes HSSE du transport, sont requises. Des formations régulières ont lieu dans au siège de la Shell Madagascar, aussi bien pour les chauffeurs que pour les responsables de la maintenance ou les autres responsables de la société. Les exigences en matière de HSSE sont très diverses : l'âge des véhicules alloués au transport des produits Shell ne doit pas dépasser quatorze ans, un audit des véhicules est à effectuer chaque semaine au moyen d'un « check list » standard et un suivi régulier de l'état de santé des chauffeurs. Ceux-ci doivent se soumettre à une visite médicale annuelle, différente de celle requise par la législation, avec notamment des tests d'allergie aux hydrocarbures.

Les sept piliers touchent également la gestion des chauffeurs. Cet aspect consiste à optimiser la gestion des chauffeurs par mise en application du processus de recrutement des chauffeurs ; du contrat de travail ; la formation et l'évaluation des chauffeurs afin de déterminer leur aptitude à conduire ; les tests d'alcool et de drogue...Par exemple, la Shell exige que les chauffeurs bénéficient effectivement de leurs droits de congé ou de connaître les causes en cas de démission.

Enfin, les sept piliers veulent mettre en place un programme de maintenance préventive afin de maintenir les véhicules dans la meilleure condition possible. Pour cela, des enregistrements détaillés sont disponibles, enregistrements caractéristiques montrant les coûts associés au véhicule sur

une base du coût/km. Pour la maintenance proprement dite, la Shell Madagascar peut fournir les termes de référence pour le recrutement de personnel spécialisé et les cahiers de charges pour les procédures de dégazage, les tests de flexibles et de pneus. En particulier, les ateliers doivent être étanches.

La Shell Madagascar s'implique dans la gestion de ses entreprises contractantes en ce qui concerne les transports afin de les amener à adopter son éthique, ses politiques et sa procédure et leur permettre d'atteindre un standard de HSSE et de services élevé. Il s'agit plus d'un espace de coopération ici, plutôt qu'un espace de domination. De cette façon, elle oriente et forme ses contractants. Elle doit également s'assurer que ceux-ci appliquent dans les faits les enseignements dispensés.

## 2. Les audits « seven pillars »

L'application des « seven pillars » fait l'objet d'un audit hebdomadaire pour le moment à Madagascar alors que dans les autres sociétés du groupe, celui-ci a lieu tous les deux mois. Un exemplaire du formulaire d'audit peut être consulté en annexe ( Cf Annexe 2). La non-conformité des véhicules, l'inaptitude des chauffeurs en matière de conduite défensive ou de sécurité, la non application des procédures de maintenance ou de dépotage entraînent des sanctions pouvant aller jusqu'à la suspension d'un contrat de transport. Jusqu'à la régularisation de la situation, le transporteur ne peut poursuivre son activité, du moins pour le compte de la Shell Madagascar. L'incapacité à satisfaire à ces exigences peut conduire à la résiliation du contrat.

Quel que soit le sujet de l'audit, les critères de classement sont les mêmes. Ils sont au nombre de cinq :

- professionnel lorsque l'entreprise remplit toutes les exigences qu'il fait montre de proactivité ;
- semi-professionnel quand elle gère ses activités de façon logique et correcte;
- en développement du moment que toutes les procédures sont en place, mais que le transporteur requiert encore une assistance ou des directives de Shell ;
- faible lorsque le suivi et les directives de Shell sont constamment requis ; la réponse aux risques est réduite au minimum ;
- à haut risque quand il n'y a aucune procédure en place, aucun plan de gestion des urgences ; le transporteur est réactif et le nombre d'incidents est élevé.

Les audits « seven pillars » permettent à la Shell Madagascar de s'assurer de l'application de toutes les normes et procédures au niveau des transports. Cet effort de standardisation s'étendra dans les prochains jours. Dans le cadre de rénovation du parc de transport, du fait l'obsolescence de

certaines véhicules, la Shell Madagascar lancera prochainement un appel d'offres pour la sélection de nouveaux transporteurs.

## C. Du point de vue social

### 1. Le Shell People Survey

En interne, le fait le plus marquant est sûrement le Shell People Survey. Il s'agit d'une enquête d'opinion à l'intention du personnel Shell au niveau mondial. Cette enquête permet à chaque membre du personnel de réagir sur des sujets importants dans la société. L'objectif est de stimuler le dialogue entre les responsables et les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation en vue de faciliter les changements et de contribuer à préparer l'avenir. Le questionnaire est divisé en deux parties :

- les caractéristiques personnelles ;
- l'opinion, sur la fonction occupée, le domaine d'activité, les transformations/changements dont ils font l'objet et Shell en général.

Les résultats sont restitués en consolidé, mais également par pays. Des séances de « focus group », réunions par groupes restreints, sont alors organisées afin de mettre à jour les desiderata du personnel et décider des actions à entreprendre. Ces actions seront alors réalisées par les parties impliquées sous le contrôle d'un « change team » ou « équipe du changement », qui a un rôle de suivi et de contrôle de tout ce qui touche la mise en œuvre du plan d'action. Le Shell People Survey, qui a lieu tous les deux ans, est un moyen pour le groupe de rester à l'écoute de son personnel et de maintenir le dialogue.

D'un autre côté, en interne, nous pouvons parler des standards minimaux de santé.

### 2. Les standards minimaux de santé

Les standards minimaux de santé définissent les exigences minimales de santé pour la société Shell. Ces exigences sont au nombre de sept. Ces exigences portent sur:

- **l'évaluation des risques pour la santé** : elle concerne les nouveaux projets, l'acquisition, la fermeture, le désinvestissement et l'abandon d'installations ;
- **le suivi des performances de santé et déclaration et investigation des incidents** : chaque site doit posséder un système fiable pour identifier et enregistrer chaque cas de maladie professionnelle ; tous les incidents de santé ayant un impact significatif, y compris les décès non accidentels doivent être déclarés et examinés ;

- **l'évaluation des impacts Santé** : elle doit être effectuée en association avec les évaluations de l'impact écologique et social dans le cadre de tous nouveaux projets et modifications majeures ainsi que préalablement à tout abandon de projet ;
- **les facteurs humains (ergonomie) pour les nouveaux projets** : ils seront pris en considération et mis en application dès la phase de conception des projets de construction de nouvelles installations ;
- **la gestion responsable des produits** : elle vise à réduire les risques émanant de la fabrication, du stockage, du transport, de l'utilisation et de l'élimination des produits mis sur le marché ;
- **l'aptitude au travail** : elle définit les normes minimales applicables au travail selon les postes et les conditions;
- **les installations de santé locales et réponses en cas d'urgences médicales** : pour fournir aux collaborateurs de la société un accès aux services médicaux de qualité.

Ces standards minimaux de santé vont de pair avec les standards environnementaux, notamment dans les nouveaux projets .

### 3. Les standards environnementaux minimaux

Les standards environnementaux minimaux se réfèrent aux diverses dispositions à prendre pour conduire les activités d'une manière écologiquement durable, par exemple à travers la réhabilitation de site, l'évaluation du risque, l'amélioration des techniques en amont, la conservation et la protection de l'environnement,...

L'objectif consiste à:

- avoir des performances HSE dont la société peut être fière ;
- gagner la confiance de ses clients, de ses actionnaires et du grand public,
- faire preuve de bon voisinage et de contribuer au développement durable.

La société Shell Madagascar :

- a une approche systématique en termes de gestion HSE pour garantir le respect de la loi et améliorer en permanence ses performances,
- fixe des objectifs en termes de progrès. Elle mesure, évalue et communique sur ses résultats,
- recommande aux sociétés en participation sous son contrôle d'appliquer cette même politique et s'efforce de la promouvoir dans les sociétés en participation minoritaire,

- intègre les performances HSE dans l'évaluation de tout son personnel, l'apprécie et le récompense en fonction de ces résultats.

Toutefois, la volonté de la société se heurte parfois à des difficultés qui lui sont indépendantes.

## CHAPITRE 3 : LES LIMITES DE LA RSE DANS LE CAS DE LA SMPS

### *Section 1 : Le risque d'une fausse interprétation*

Certains pourraient interpréter la RSE comme un moyen utilisé pour défendre des opérations ou des façons de travailler qui sont sujets à la critique. En effet, les nouvelles exigences de la société reflètent ses nouveaux pouvoirs, ses attentes envers les entreprises. Et selon Suchman<sup>55</sup> : « *la légitimité est la perception ou la présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, pertinentes ou appropriées à l'intérieur d'un système construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ». Prise comme un élément stratégique, la légitimité de l'organisation ou de l'entreprise doit être traitée comme une ressource opérationnelle qu'il faut gérer et contrôler. Prise comme un élément institutionnel, la légitimité devient un ensemble de croyances constitutives qui permettent à l'entreprise d'apparaître naturelle et utile. Dans un sens comme dans l'autre, la légitimité est essentielle à la survie de l'entreprise.

Comme l'a souligné Wood<sup>56</sup>, la recherche de la légitimité est à la base de la motivation d'une compagnie à être responsable. La mise en place d'une stratégie visant à redresser cette légitimité défailante apparaîtrait comme une solution. Le développement durable, en tant que valeur sociale et environnementale prédominante, pourrait ainsi être perçu comme utilisé comme un outil de légitimation, surtout par lorsque l'entreprise opère dans un secteur aussi sensible le secteur pétrolier. Dans ce cas, la démarche s'avérerait aux yeux du monde peu sincère.

### *Section 2 : L'éthique d'entreprise à Madagascar*

#### A. Un fait nouveau

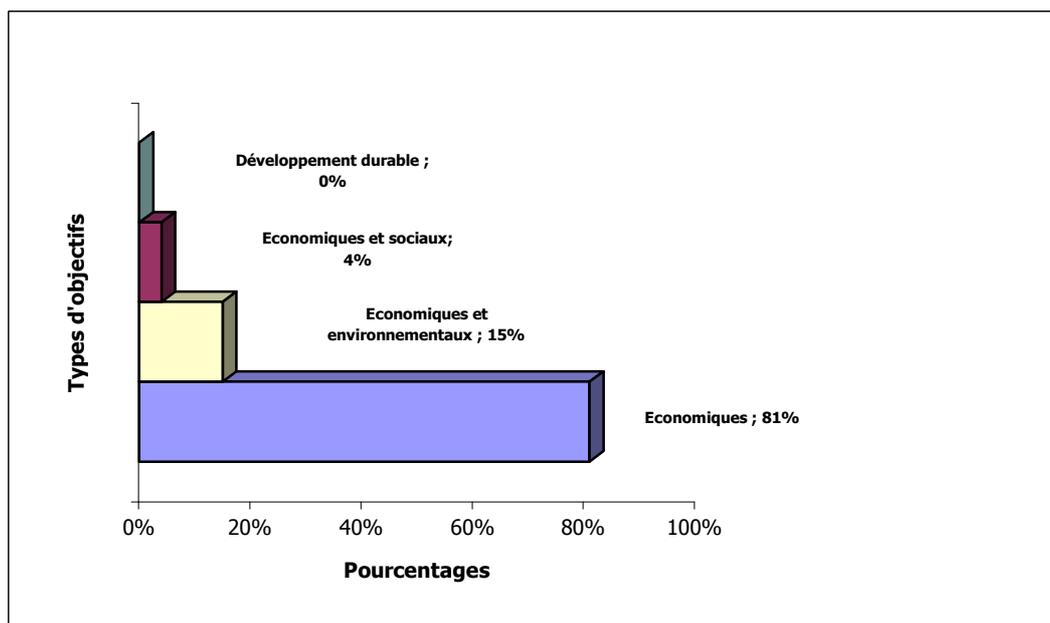
Le secteur privé constitue un élément vital d'une croissance économique durable dans une économie mondialisée. Le comportement des entreprises entraîne des répercussions sociales, le plus connu étant ses effets sur le marché du travail. Cependant, il apparaît que les entreprises locales sont peu au fait des questions d'éthique et de responsabilité sociale d'entreprise. Les problèmes de développement durable, selon elles, relèveraient de la seule responsabilité de l'Etat. Une étude menée auprès de 30 entreprises dans l'agglomération d'Antananarivo a donné les résultats suivants :

---

<sup>55</sup> SUCHMAN M., *Managing legitimacy : strategic and institutional approaches*, Academy of management review, 1995.

<sup>56</sup> WOOD D.J., *Corporate social performance revisited*, Academy of management review, 1991.

Figure 3 : Les principaux objectifs des entreprises à Antananarivo



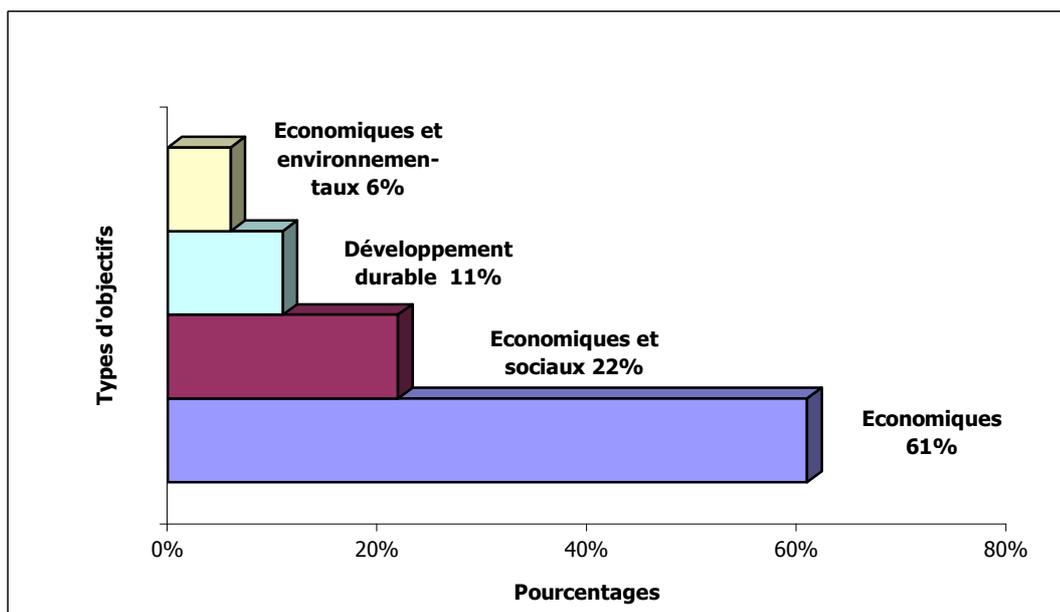
Sources: Recherches personnelles

La majorité des entreprises du pays étant concentrées dans la capitale, nous pouvons estimer la situation au niveau du pays à travers ces dernières.

81% d'entre elles affirment un objectif allant dans le sens du développement durable, aucune d'entre elle ne mentionnera le développement durable. A la question « connaissez-vous la RSE », 77% d'entre elles répondront par la négative, dont 93% des entreprises appartenant à des Malgaches et 55% des entreprises appartenant à des étrangers. A la question « avez-vous un code de conduite », 35% répondront que oui. Toutefois, il s'avère que code de conduite est comprise dans le sens Convention collective ou Règlement intérieur, ce qui n'est pas notre conception dans les entreprises malgaches. 85% des entreprises étrangères ayant une charte en ont une au sens de principe de conduite. Ces entreprises sont dans 100% des cas de multinationales implantées dans le pays.

Quant à la possibilité d'avoir des objectifs autres que celles précédemment, question posée uniquement aux entreprises ayant évoquée le profit comme but de leur activité, les résultats sont les suivants : Ce graphe montre que seuls 7% des entreprises ayant déclarées initialement n'avoir que des objectifs de rentabilité savent que les entreprises ont un rôle à jouer dans le développement durable, et le feraient éventuellement. Parmi ceux-ci, 57% évoquent la pérennité de l'entreprise comme principale motivation, 31% la notoriété de l'entreprise et 12% la contribution au développement durable. Cette contribution est donc vue pour le moment comme une action relevant de la discrétion de l'entreprise, et non pas d'une initiative, certes du seul fait des entreprises, mais ayant fait l'objet d'incitations par des instances internationales.

Figure 4 : Les autres objectifs possibles



Source : Recherches personnelles

Il en ressort donc qu'une amorce de RSE se profile avec les entreprises étrangères. Il semble donc que la privatisation, dont sont issues ces entreprises, ne se résume pas à un simple transfert de propriété. En effet, elle s'accompagne généralement d'un changement de dirigeants, voire d'une transformation radicale dans l'organisation des pouvoirs délibérants ou dirigeants de l'entreprise. Dans ce dernier cas, le changement dans la détention de la propriété va de pair avec un changement du mode de gouvernance de l'entreprise. Privatiser les firmes permet par conséquent d'améliorer les structures de gouvernement d'entreprise. En général, les structures de gouvernance assez efficaces résultent de la privatisation par vente d'actifs.

#### B. Un environnement peu favorable

D'un autre côté, l'environnement semble peu favorable. A cela, deux explications.

D'une part, les consommateurs sont très sensibles au prix. Prenons toujours le cas de la Shell Madagascar. Dans le marché des hydrocarbures, le premier, et le seul, critère de choix des consommateurs reste le prix. Si la question ne se pose pas pour les stations services, elle est incontournable en ce qui concerne les consommateurs directs. En effet, la totalité (100%) des nouveaux clients de la Shell Madagascar depuis juin 2004 ont été motivés par le fait que la société leur a proposé des prix plus bas que les concurrents. De plus, les consommateurs sont de moins en moins enclins à signer des contrats d'approvisionnement afin de pouvoir procéder à des consultations de prix à chaque commande. Or, la RSE a

un prix. Pour pouvoir continuer à vendre, l'entreprise doit par conséquent aligner ses prix sur ceux des concurrents et déduire ces coûts de sa marge. En moyenne, la Shell Madagascar a supporté des frais supplémentaires de 1 USD par m3 de carburant vendu en 2004, pour les consommateurs directs.

D' autre part, en ce qui concerne l'aspect avantage concurrentiel, peu de consommateurs y attachent pour le moment de l'importance. A cet égard, il s'avère que les normes de sécurité, plus sévères, de la Shell Madagascar en matière d'installations<sup>57</sup> sont le plus souvent perçues par les clients comme des contraintes. A titre d'exemple, de février 2005 à mai 2005, la société n'a pas encore pu livrer un nouveau client à Ambatondrazaka, du fait de la non conformité de sa cuve aux impératifs de sécurité et d'environnement. Cela n'a pas empêché celui-ci de s'approvisionner auprès d'un concurrent peu soucieux de ces règles. A ce jour, le manque à gagner s'élève à 10 000USD par mois.

Ce cas n'est pas isolé. Les manques à gagner peuvent provenir de l'impossibilité d'opérer suite à des audits. Ainsi, l'arrêt du soutage, autrement dit la vente de carburants en sous douane dans les ports, en octobre 2004 a causé directement un manque à gagner de 35 000 USD rien que pour l'année dernière. Il est estimé à 135 000 USD pour cette année 2005.

Le secteur privé n'opère pas dans un vide réglementaire. Les entreprises évoluent dans le cadre de règles : les règles de leur pays d'origine, celles du pays d'accueil pour les multinationales, ainsi que des normes internationales telles que les principes directeurs de l'OCDE. A mesure que l'économie se mondialise, le cadre réglementaire visant à assurer un développement durable pour tous doit lui aussi suivre le pas.

### *Section 3 : Un cadre réglementaire sommaire*

Madagascar ne possède à ce jour aucune réglementation spécifique en matière de RSE. Les investisseurs ne sont tenus de respecter que la législation fiscale, le Code du travail et le décret MECIE. Toutefois, en ce qui concerne la distribution de produits pétroliers, le législateur a prévu d'autres textes.

#### A. Le droit commun en matière d'investissement

Le cadre juridique en matière d'investissement à Madagascar, vise essentiellement à favoriser l'investissement privé. Les textes applicables, à savoir :

- la loi sur les sociétés ;

---

<sup>57</sup> Les installations comprennent les cuves et les distributeurs. La Shell Madagascar exige notamment la construction d'un mur de rétention, du sable et des extincteurs à proximité des installations.

- la législation fiscale, autrement dit la loi n°96-015 du 13 Août 1996, le Code Général des Impôts et les Lois de finances ;
  - la réglementation du travail, c'est-à-dire le Code du travail et le Code de prévoyance sociale ;
- ne prévoient aucune disposition imposant des obligations légales aux entreprises en terme de développement durable. En particulier, il n'y a aucune mesure d'incitation en matière fiscale à adopter la RSE.

Toutefois, dans le cadre de la politique environnementale, un cadre juridique a été défini pour la mise en compatibilité des investissements avec l'environnement : le décret MECIE. La loi n° 90 033 du 21 décembre 1990 modifiée par la loi n° 97 012 du 06 juin 1997 relative à la charte de l'Environnement Malagasy stipule en son article n° 10 que : « *Les projets d'investissements publics ou privés susceptibles de porter atteinte à l'environnement doivent faire l'objet d'une étude d'impact, compte tenu de la nature technique, de l'ampleur desdits projets ainsi que de la sensibilité des milieux d'implantation* ».

Le décret MECIE est l'instrument juridique demandant aux investisseurs publics et privés de procéder à une étude d'impact environnemental, lorsque ces investissements sont susceptibles de porter atteinte à l'environnement, en application de l'article 10 de la Charte de l'Environnement Malagasy. Il fixe les procédures d'évaluation environnementale auxquelles doivent être soumis les projets d'investissement compte tenu de leur nature technique, de leur ampleur et de la sensibilité de leur milieu d'implantation. Il existe trois formes de mise en compatibilité des investissements avec l'environnement :

- l'étude d'impact environnemental ou EIE pour les projets d'investissements qui présentent des impacts importants sur l'environnement ;
- le programme d'engagement environnemental ou PREE pour les projets d'investissements qui présentent de moindres impacts sur l'environnement ;
- la mise en conformité pour les entreprises existantes.

Ce décret définit entre autres le champ d'application des études d'impact, les projets devant être évalués, le processus à suivre, le contenu de l'étude, la procédure d'évaluation et la participation du public à l'évaluation. L'étude d'impact du promoteur doit satisfaire les exigences du décret et le projet sera évalué selon les règles qui y sont préétablies. L'étude d'impact doit comprendre notamment une analyse du système environnemental du site et une description du projet d'investissement et son incidence sur l'environnement.

Malheureusement, ce décret se limite au domaine de l'environnement.

## B. Le décret n° 2004-663

Ce décret porte application de la Loi 2004-003 portant libéralisation et modifiant certaines dispositions de la Loi n°99010 du 17 avril 1999 régissant les activités du secteur pétrolier aval. Certaines de ses dispositions concernent la préservation de l'environnement.

Ainsi, l'article 6 prévoit que la demande d'octroi de licence doit contenir entre autres « *l'annexe spéciale pour l'étude d'impact environnemental, lorsqu'une telle étude est requise, pour l'activité concernée, par la réglementation en vigueur sur l'environnement* ». Cette même annexe est aussi exigée lors de la demande d'autorisation de travaux pétroliers.

Par ailleurs, le troisième chapitre est entièrement consacré aux études d'impact environnemental. Ainsi, « *le demandeur doit procéder à une étude d'impact environnemental imposée par les Autorités compétentes comme condition d'obtention de Licence ou d'autorisation* ». L'Office Malgache des hydrocarbures ou OMH, de concert avec les autorités compétentes de l'environnement, établit une classification des activités et projets de la chaîne d'approvisionnement qui doivent faire l'objet d'une étude d'impact environnemental. Dans les vingt jours calendaires de la réception de la demande, l'OMH doit fournir au demandeur les termes de référence approuvés par les Autorités compétentes de l'environnement pour l'étude d'impact environnemental. Le demandeur dispose de quatre vingt dix jours pour soumettre une étude d'impact environnemental à l'OMH et aux autorités compétentes de l'environnement. L'OMH participe et coordonne l'évaluation de l'étude d'impact environnemental avec l'autorité compétente de l'environnement.

Le texte réitère également que « *le Titulaire d'une Licence doit exercer son activité dans des conditions garantissant la sécurité du public, la santé des personnes et la protection de l'environnement. Afin de préserver la sécurité du public, l'exploitant doit mener ses activités selon les pratiques communément admises dans le secteur. Pour ce faire, il doit prendre toutes les mesures nécessaires entre autres, entretenir et exploiter son établissement de façon à prévenir et à maîtriser les fuites et déversements de produits pétroliers.* » .

Ce dernier est notamment tenu de respecter l'ensemble des normes, standards, codes, pratiques et prescriptions applicables aux activités, installations et équipements du secteur pétrolier aval tels qu'ils sont identifiés. Enfin, « *le Titulaire ne peut se prévaloir de son ignorance pour se soustraire à ses obligations.* »

Le secteur pétrolier, du fait des produits qu'il manipule, a donc fait l'objet d'une réglementation particulièrement stricte, mais cantonnée cette fois encore à l'aspect environnemental. Dans les pays comme Madagascar, les gouvernements peuvent être tentés d'assouplir, de ne pas renforcer les normes existantes, peu contraignantes, afin d'attirer certains types d'investissement. Face aux coûts plus élevés qu'entraînent des normes d'investissement plus strictes, certaines entreprises peuvent également être tentées de s'installer dans les pays où se conformer à la législation est plus facile et moins coûteux. En fait, les

entreprises, notamment les multinationales, recherchent généralement une application cohérente des règles en vigueur. Et qu'en est-il de l'Etat ?

#### *Section 4 : Le rôle de l'Etat*

Si les échanges et l'investissement ne sont pas les causes premières des problèmes environnementaux et sociaux, ils peuvent toutefois les amplifier si les politiques gouvernementales et les pratiques des entreprises ne contribuent pas à éviter ou à compenser ces effets dommageables potentiels. Face aux réaménagements dans les relations Etat- entreprise privée entrepris dans le processus de mondialisation des économies, le contexte donne la part belle à l'entreprise ces dernières années. En effet, contrairement à cette dernière, l'Etat tend à s'effacer de la scène nationale d'une part et souffre de son absence de la scène mondiale d'autre part.

D'après l'enquête menée à Antananarivo, les entreprises ont des attentes fortes vis-à-vis de l'Etat. Ainsi, l'Etat devrait:

- donner l'exemple : il ne devrait pas appartenir uniquement aux entreprises de devenir de meilleurs citoyens corporatifs, mais aussi à l'État ;
- clarifier la notion de RSE : quatre entreprises ont laissé entendre que l'État pourrait les aider à comprendre ce que signifie exactement le concept de RSE et à clarifier les attentes auxquelles elles doivent satisfaire en matière de RSE ;
- faire connaître les meilleures pratiques : la moitié des entreprises interviewées sont convaincues que l'État devrait appuyer les organisations dans la mise en oeuvre de la RSE en publiant des études de cas sur les meilleures pratiques ;
- offrir des chances égales à tous, et s'entendre sur des normes minimales pour donner aux entreprises chefs de file un avantage concurrentiel ;
- offrir des incitatifs et des récompenses aux entreprises chefs de file dans le domaine de la RSE pour appuyer la mise en oeuvre de pratiques socialement responsables dans les entreprises;
- promouvoir la coopération et la coordination interministérielles.
- aider à définir l'argument économique en faveur de la RSE : la plupart des entreprises interviewées ont exprimé le souhait que les arguments économiques en faveur de la RSE lient étroitement l'investissement dans les programmes de RSE à une valeur commerciale ;
- élaborer ou soutenir des programmes qui aident les entreprises à mettre en oeuvre le concept de RSE ;
- favoriser la divulgation publique d'informations pour inciter un plus grand nombre d'entreprises à divulguer des informations sur leur performance environnementale, économique et sociale.

Il importe donc de promouvoir la dimension commerciale de la RSE, notamment en périodes où les profits sont en baisse. Il revient à l'Etat de sensibiliser les entreprises locales à la RSE. Peu d'entre elles

savent que la pérennité d'une entreprise passe aussi par les actions envers les communautés locales. RSE et durabilité doivent être perçues comme des moyens de gérer les risques. L'élaboration de solides arguments économiques en faveur de la RSE (dont les occasions d'affaires qui s'offriraient) pourrait faciliter le changement de mentalités à l'égard de ce concept. De plus, un cadre incitatif, notamment en matière fiscale ou d'assurances peut être mis en place.

## CONCLUSION

Malgré les divergences sur les différentes conceptions de l'éthique, tous les auteurs conviennent que, dans la plupart des cas, les entreprises trouvent d'excellentes raisons à long terme d'agir de façon éthique. De nos jours, du fait du renouveau du paternalisme, de la crise de l'Etat providence et des nouvelles exigences sociétales, l'éthique d'entreprise revient sur le devant de la scène, mais sous une autre forme et avec une nouvelle justification. Désormais, il est question de responsabilité sociétale des entreprises ou RSE. Celle-ci apparaît comme la contribution du secteur privé au développement durable. En effet, elle intègre les trois dimensions définies par le rapport Bruntland « population, profit, planète ». Aucun de ces trois p ne doit croître au profit des autres. En particulier, le Global Compact ou Pacte Global, institué en 1999, invite les entreprises à opérer dans le respect des valeurs universelles. Il sollicite leur adhésion à neuf grands principes inscrits dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, dans celle du BIT ainsi que dans les résolutions des sommets pour le développement durable.

Les entreprises dans les pays du Nord ont parfaitement compris les enjeux de la RSE. Son principal argument réside dans la réputation de la société concernée. Une entreprise perçue comme responsable et citoyenne acquiert une image de marque qui va se traduire de diverses façons sur le plan commercial : facilitation des relations avec les tiers, notamment avec les communautés locales ; permis d'opérer... Il est ainsi possible d'affirmer qu'une entreprise engagée détient un avantage concurrentiel, lui permettant non seulement un meilleur accès à son marché mais également de saisir plus aisément de nouvelles opportunités. Dans les pays développés, l'intérêt accru pour le développement durable a abouti à l'émergence d'un marché de l'Investissement Socialement Responsable. La gestion des risques et des opportunités sociales et environnementales tend à y devenir un objectif stratégique.

Mais la RSE a un coût non négligeable. Elle oblige les entreprises soit à faire des dépenses qui ne vont pas générer du profit monétaire, soit à renoncer à certaines opportunités d'affaires, incompatibles avec son éthique. La RSE est donc perçue comme un véritable investissement, bien que cet aspect soit rarement évoqué. Les retours sur investissement se font sous diverses formes : sous forme de retours économiques, ainsi que nous les avons cités plus tôt, ou par la réduction des expositions aux risques. Il s'avère aussi que, si la RSE peut être très rentable pour les entreprises les plus compétitives, leur permettant d'asseoir leur position sur leur marché, elle ne peut par contre prémunir, les autres contre le risque économique.

Le financement de la RSE fait naître entre les entreprises et ses parties prenantes des espaces de confrontation et des espaces de coopération. Les espaces de confrontation incluent des espaces de domination, notamment vis-à-vis des fournisseurs et des espaces d'arbitrage où ce qui est gagné par l'une des parties est perdu par l'autre. Par contre, ces coûts, voire les responsabilités, peuvent

être partagés. Il s'agit alors d'espaces de coopération. L'apparition de nouvelles formes de coopération indique les parties prenantes se prennent aussi au jeu du développement durable.

A titre d'illustration, nous avons étudié le cas de la Shell Madagascar. Filiale d'une multinationale, celle-ci est tenue de respecter la charte d'éthique du groupe, les « Principes de conduite du groupe Royal Dutch/Shell » ou SGBP. Ce code de conduite énumère les valeurs et principes qui doivent guider les actions de tous les collaborateurs de Shell. Il édicte les valeurs à vivre au sein de la société, l'éthique, de même que les principes économiques qui la gouvernent, et reconnaît ses responsabilités envers les tiers. Ces valeurs et principes vont de pair avec les procédures applicables au sein de la société.

Toutefois, l'application de cette éthique d'entreprise se heurte à de nombreuses difficultés dans notre pays. Ces dernières relèvent en grande partie de l'environnement de la société. D'abord, la RSE n'est pas bien comprise par les tiers en relation avec la Shell Madagascar. Elle est parfois perçue comme un beau discours qui semble stérile pour beaucoup. Cela est principalement dû au fait que la RSE est une démarche nouvelle, encore ignorée de la grande majorité des entreprises. De plus, les coûts importants liés à la RSE, associés à une législation n'incitant pas les entreprises locales à endosser des responsabilités plus larges, conduisent celles-ci à éluder ce genre de préoccupation, au profit des seuls intérêts économiques. Seules les filiales de compagnies étrangères qui sont depuis longtemps familières à ces pratiques, devenues des principes dans leurs maisons mères respectives, appliquent réellement la RSE.

En conclusion, la définition de la RSE correspond donc bien à la « règle des trois p ». Elle peut donc effectivement être définie comme la contribution des entreprises au développement durable. Il est également clair qu'elle est le seul fait des entreprises et non de l'Etat. Cependant, dans un pays comme Madagascar, l'action de l'Etat est primordiale dans l'atteinte de l'objectif de développement durable. Sa collaboration avec les entreprises est ainsi nécessaire, et doit être mise en œuvre de toutes les façons possibles. Il doit mettre le secteur privé à contribution, car cantonner celui-ci à un rôle de créateur d'emplois et de payeur d'impôts serait du gaspillage. Or, à partir du moment où la RSE est méconnue, sinon parfois occultée, dans ce secteur, il devient alors nécessaire que des initiatives soient prises au niveau de l'Etat ou du législateur. Cette impulsion gouvernementale viendrait encourager les entreprises malgaches à élargir leurs objectifs corporatifs, et permettrait aux collectivités locales de bénéficier directement des actions qui seraient entreprises dans ce cadre. A notre avis, la question de l'impact de la RSE à Madagascar n'a pas encore à être posée, vu que les initiatives, trop disparates, ne peuvent avoir que des effets mitigés. Cette problématique pourrait faire l'objet d'une autre recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages de référence :

- BENTHAM, *Deontology or the science of morality*, 1834.
- BALLET et DE BRY, *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, 2001.
- BORREMANS E, BNP Paribas Asset Management, BNP Paribas, Paris.
- BOURG D., *Quel avenir pour le développement durable*, Editions Le Pommier, 2002.
- BOYER A, *L'impossible éthique des entreprises*, Editions d'Organisation, 2002.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte, 2004.
- D. STEPHANY, *Développement Durable et performance de l'entreprise*, Editions Liaisons, 2003.
- DE BROGLIE, *La marque face à l'éthique*, Editions Village Mondial, 2002.
- DE PERTHUIS C., *La génération future a-t-elle un avenir ?* Editions Belin, 2003.
- DELOITTE and EURONEXT, *Investing in responsible business*, CSR Europe, 2003.
- Document de Stratégie pour la Réduction de la pauvreté ;
- ERKMAN S., *L'écologie industrielle, une stratégie de développement*, Le Débat, N°113, janvier-février, 2001.
- EUROSIF, *Socially Responsible Investment among European Institutional Investors*, 2003 Report, 2003.
- Fédération Internationale des Droits de l'Homme.

- FERONE G., DEBAS D., GENIN A.S., *Ce que développement durable veut dire*, Editions d'Organisation, 2003.
- FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, 1962.
- GODARD O., *Permis transférables nationaux et politiques environnementales, conceptions et applications*, Editions de l'OCDE, 2001.
- ARENDT H., *L'impérialisme*, Editions Fayard, 1996.
- LAVILLE E., *L'entreprise verte*, Editions Village Mondial, 2002.
- LAVILLE E., *Créer de la valeur avec le développement durable*, 2<sup>e</sup> Editions Village Mondial, 2003.
- LE GOFF JP, *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale*, Editions La Découverte, 1996.
- MERCIER S, *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, 1999.
- *Notre avenir à tous* (Rapport Bruntland), Editions du Fleuve, 1988.
- PASQUIER-DORTHE, PINTO DE OLIVEIRA, *L'éthique dans les entreprises*, Editions Repères, 1999.
- Principes de conduite du Groupe Shell.
- PROULX S., *Boycott*, Editions les Intouchables, 2003.
- RICOEUR P., *L'idéologie de l'utopie*, Editions du Seuil, 1997.
- RUSS J., *La pensée éthique contemporaine*, Editions PUF, 1995.
- STEPHANY G., *Développement durable et performance de l'entreprise*, Editions Liaisons, 2003.
- STUART MILL J., *Principes d'économie politique*, 1848.
- SUCHMAN M., *Managing legitimacy : strategic and institutionnal approaches*, Academy of management review, 1995.

- TORAILLE, « Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ? »,ORSE.
- WOOD D.J., *Corporate social performance revisited*, Academy of management review, 1991.

Revue :

- Rapport Infoscopie pour la Fondation de France, Avril 200.
- DE RAVIGNAN A., *Les nouvelles logiques de l'entreprise*, Cahiers français n°303, Juillet- Août 2002.
- PERIGOT F, La Revue des entreprises, n°516,1990.

Sites Web:

- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- [www.hcci.gouv.fr](http://www.hcci.gouv.fr)

# **ANNEXE 1 : LE CODE DE CONDUITE DE GROUPE ROYAL DUTCH/ SHELL ( SGBP)**

## **Nos principes de conduite**

### **Introduction**

Nos principes de conduites sont exposés dans un document qui énoncent les principes généraux sur lesquels repose la conduite des activités des sociétés Shell.

Le Groupe se caractérise par une structure décentralisée et par des activités diversifiées et étendues. Dans ce cadre, chacune des sociétés Shell jouit d'une grande autonomie, avec un point commun qui est la notoriété de Shell dont le maintien est crucial. Nous sommes jugés d'après nos actes. Nous conserverons notre réputation si nous agissons toujours honnêtement et de façon intègre et si nos actions sont dictées par ce qui nous semble juste à tout moment dans le cadre légal de nos activités.

Les valeurs fondamentales des sociétés Shell sont l'honnêteté, l'intégrité et le respect d'autrui. Ces mêmes sociétés sont fermement persuadées qu'il est essentiel de prôner la confiance, la transparence, le travail d'équipe et le professionnalisme. Elles sont fières de la façon dont elles travaillent.

Nos valeurs fondamentales déterminent nos principes de conduite. Ces principes trouvent leur application dans toutes les actions, petites ou grandes, et doivent être le fondement du comportement attendu de tout membre du personnel d'une des sociétés Shell.

L'application desdits principes se décline dans chaque société Shell et s'accompagne de toute une série de procédures dont le but est de s'assurer que chaque membre du personnel connaît les principes de conduite et les applique dans chacune de ses actions. Nous reconnaissons que notre comportement doit absolument coïncider avec nos intentions.

Les éléments : valeurs, principes et procédures forment un tout et sont indissociables.

Les sociétés Shell reconnaissent que la poursuite de la croissance et du succès du Groupe repose sur le maintien de la confiance des actionnaires, du personnel, des clients et tiers avec lesquels elles sont en relation d'affaires ainsi que des collectivités au sein desquelles elles opèrent.

Pour mériter cette confiance, notre propre attitude doit être en parfaite cohérence avec les normes édictées dans nos principes de conduite qui ont été bénéfiques pour les sociétés Shell pendant des années. Il incombe aux responsables de faire en sorte que leur personnel soit au courant des principes sur lesquels doivent reposer leurs activités et qu'il s'y conforme.

## **Objectifs**

Les sociétés Shell ont pour objectif d'exercer leurs activités d'une manière efficace, responsable et rentable dans les secteurs où elles interviennent (pétrole, gaz, chimie et autres) et de participer à la recherche et au développement d'autres sources d'énergie. Elles recherchent un niveau élevé de performances et un maintien durable de leur position dans leur environnement concurrentiel respectif.

## **Responsabilités envers les actionnaires**

Les sociétés Shell reconnaissent des responsabilités essentielles dans cinq domaines :

### **Envers les actionnaires**

Elles doivent protéger leurs investissements et leur assurer une rentabilité acceptable.

### **Envers les clients**

Elles doivent accroître leur clientèle en offrant des produits et services de valeur en termes de prix, de qualité, de sécurité et d'impact sur l'environnement, développés grâce à l'expertise technologique, environnementale et commerciale requise.

### **Envers le personnel**

Elles doivent respecter les droits de l'homme de leur personnel et assurer à tous de bonnes conditions de travail et de sécurité ainsi que des conditions d'emploi satisfaisantes et compétitives ;

promouvoir le développement et le meilleur usage possible des talents humains et assurer l'égalité des chances au niveau des emplois ;

encourager la participation des salariés à l'organisation et à l'orientation de leur travail ainsi qu'à l'application de ces principes de conduite au sein de leur entreprise.

Il est reconnu que le succès commercial dépend de l'engagement total de l'ensemble du personnel.

### **Envers les tiers avec lesquels elles traitent**

Elles doivent développer des relations bénéfiques mutuelles avec leurs sous-traitants, leurs fournisseurs et les sociétés dans lesquelles elles sont associées et promouvoir, par leur exemple, l'application de ces principes de conduite en donnant l'exemple.

La possibilité de promouvoir ces principes de manière efficace jouera un rôle important dans la décision de nouer ou de conserver de telles relations.

### **Envers la collectivité**

Elles doivent conduire leurs activités en entreprises responsables, respecter les lois des pays dans lesquels elles opèrent, soutenir dans leur rôle d'entrepreneur les droits de l'homme fondamentaux dans un cadre légitime et porter l'attention qu'il se doit à l'hygiène, à la sécurité et à l'environnement en accord avec leur engagement de contribuer à un Développement Durable.

Ces cinq domaines de responsabilité constituent un tout indissociable. Il appartient donc aux dirigeants d'évaluer constamment les priorités et d'assumer leurs responsabilités de leur mieux sur la base de cette évaluation.

### **Principes économiques**

La rentabilité est essentielle pour permettre aux sociétés d'assumer ces responsabilités et de poursuivre leur activité. Elle mesure à la fois l'efficacité et la valeur que les clients attribuent aux produits et services Shell.

Elle est indispensable à l'affectation des nécessaires ressources de l'entreprise et pour continuer à investir dans le développement et la production des énergies de demain qui puissent satisfaire aux besoins des consommateurs.

Des sociétés qui ne réaliseraient pas de bénéfices et n'auraient pas une assise financière solide ne pourraient pas assumer pleinement les responsabilités décrites ci-dessus.

Les sociétés Shell exercent leurs activités dans des environnements sociaux, politiques et économiques très divers et changeants mais, en règle générale, elles estiment que c'est dans le cadre d'une économie de marché que l'intérêt collectif peut être le mieux servi.

La nature des critères de décision en matière d'investissement n'est pas seulement économique ; ils prennent également en compte des considérations d'ordre social et environnemental ainsi que l'évaluation des risques qui pourraient affecter l'investissement.

## **Ethique d'entreprise**

Les sociétés Shell insistent sur les principes d'honnêteté, d'intégrité et d'équité dans tous les domaines de leurs activités et attendent des tiers avec lesquels elles sont en relation dans le cadre de leurs activités des comportements analogues.

L'offre directe ou indirecte, le paiement, la sollicitation et l'acceptation de pots-de-vin sous quelque forme que ce soit sont des pratiques inacceptables.

Les membres du personnel doivent éviter les conflits d'intérêt entre leurs activités financières privées et leur rôle au sein de leur société.

Toutes les transactions effectuées au nom d'une société Shell doivent être enregistrées avec la plus grande exactitude et honnêteté dans les comptes de l'entreprise conformément aux procédures établies.

Elles feront également l'objet d'audits.

## **Activités politiques**

### **Des sociétés**

Les sociétés Shell agissent de façon socialement responsable dans le cadre des législations des pays au sein desquels elles opèrent tout en poursuivant leurs légitimes objectifs commerciaux.

Les sociétés Shell ne financent aucun parti ni aucune organisation politique et n'effectuent aucun paiement au profit de leurs représentants. Elles ne participent à aucun parti politique.

Toutefois, dans le cadre de leurs relations avec les gouvernements, les sociétés Shell ont le droit et la responsabilité de communiquer leur opinion sur toute question qui peut affecter leurs activités ou leur personnel, leurs clients ou leurs actionnaires.

Elles se réservent également le droit de faire connaître leur opinion sur des sujets d'intérêt général lorsqu'elles peuvent apporter une contribution sur la base de connaissances particulières.

## **Du personnel**

Si une personne souhaite s'engager dans des activités liées à la vie de la collectivité, notamment briguer des mandats politiques, il lui en sera donné l'opportunité dès lors qu'elle est appropriée au contexte local.

## **Santé, sécurité, environnement**

Fidèles à leur promesse de contribuer à un Développement Durable, les sociétés Shell prennent systématiquement en compte dans leur approche la santé, la sécurité et l'environnement. Le but poursuivi est d'atteindre sans cesse des résultats de plus en plus performants.

A cet effet, les sociétés Shell gèrent ces questions comme toutes leurs autres activités primordiales.

Elles fixent les objectifs en terme d'amélioration puis mesurent, évaluent et rendent compte des performances.

## **Collectivité**

C'est en exerçant leurs métiers de base de la manière la plus professionnelle possible que les sociétés Shell contribueront le mieux au progrès social et matériel des pays dans lesquels elles opèrent. De plus, les sociétés Shell s'intéressent de façon constructive aux questions d'intérêt collectif qui peuvent ne pas être directement liées à leurs activités.

Les éventuelles participations, par exemple à des programmes sociaux, éducatifs ou caritatifs, varieront selon la taille de la société Shell concernée, la nature de la collectivité locale et les possibilités d'initiatives privées d'utilité publique.

## **Concurrence**

Les sociétés Shell encouragent la libre entreprise.

A l'égard de leurs concurrents, elles se comportent loyalement selon des principes d'éthique et ce, dans le cadre de la législation applicable en matière de concurrence ; elles n'empêcheront pas des tiers d'entrer librement en concurrence avec elles.

## **Communication**

Etant donné l'importance des activités dans lesquelles elles sont engagées et leur impact sur les économies nationales et sur les citoyens, les sociétés Shell reconnaissent la nécessité d'avoir une politique de communication transparente.

Pour ce faire, elles ont établi de larges plans de communication institutionnelle et fournissent à toutes les parties légitimement intéressées toutes informations pertinentes concernant leurs activités, sous réserve, bien entendu, des aspects de confidentialité et de coût.

# ANNEXE 2 : EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'AUDIT DANS LE « SEVEN PILLARS »

## HSSE

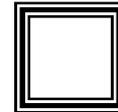
**Transporteur:**

**Lieu de Travail:**

**Date:**

**Les Critères de classement: -**

**Résultat classement**



**5) Professionnel**

Il existe une gestion proactive professionnelle du HSSE. Avance activement avec de nouvelles initiatives. Usage de réunions toolbox et réunions sur la sécurité pour communiquer efficacement à tout le personnel dans un format structuré et logique. Des incidents recordable minimum. Gérer personnellement toutes les questions HSSE. Une mission HSSE clairement définie, stratégie et plan, compris et pratiqués par l'organisation. Plans de Réponse aux Urgences bien gérés.

**4) Semi-Professionnel**

Bonne gestion proactive du HSSE. Avance avec de nouvelles initiatives. Usage de réunions toolbox et réunions sur la sécurité pour communiquer efficacement à tout le personnel dans un format structuré et logique. Les incidents recordable minimum. Gérer toutes les questions HSSE. Mission HSSE clairement définie, stratégie et plan. Réponse aux Urgences bien gérée.

**3) En Développement**

Bonne gestion du HSSE. Capacité de montrer de résultats positifs de culture proactive du HSSE. Usage de réunions toolbox et réunions sur la sécurité pour communiquer efficacement à tout le personnel dans un format structuré et logique. Quelques incidents recordable. Requiert une petite assistance ou directive de Shell. Plan de Réponse aux urgences et procédure en place.

**2) Faible**

Usage de toolbox structurés et réunions sur la sécurité pour communiquer efficacement au personnel. Quelques incidents recordable. Bas résultats de culture proactive HSSE et suivi. Le suivi constant et directive de Shell sont requis. Gestion minimum de Réponse aux Urgences.

**1) Haut Risque**

Communication au personnel non structurée. Quelques utilisations de réunions toolbox et réunions sécurité mais avec petit ou aucune structure d'objectif. Culture HSSE Réactive – Incidents recordable élevés. Aucun résultat proactif en matière d'HSSE. Suivi et directive constants viennent de Shell. Manque de gestion de Réponse aux Urgences.

**Résumé de principales observations: -**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....  
.....

---

### **Adresse du Transporteur**

1. Adresse:
2. N° Téléphon:
3. N° Fax:
4. Distance du dépôt (km):

---

### **Base**

1. La sécurité de la clôture est suffisante pour prévenir des entrées non autorisées  
(Oui/Non)

- 
2. Registres adéquats de visiteurs  
(Oui/Non)

- 
3. Guérite à l'entrée avec éclairage adéquat  
(Oui/Non)

- 
4. Nivelé et couvert avec matière convenable  
(Oui/Non)

- a) L'endroit où les véhicules chargés sont garés, procédures adéquates, récepteur pour positionnement difficile et séparateur,

(Oui/Non)

---

5. Garage dédié au véhicule adéquat pour manœuvre et sortie rapide en cas d'urgence.  
(Oui/Non)

---

6. Processus et procédure pour s'assurer que les véhicules transportant l'essence sont garés à une distance minimum de 15 mètres de l'accès au public.  
(Oui/Non)

---

7. Bureau/opération/centre administratif

a) Salle de réunion  
(Oui/Non)

b) Hébergement  
(Oui/Non)

c) Eclairage (suffisant et bien allumé)  
(Oui/Non)

d) Parking désigné suffisant pour véhicule du personnel  
(Oui/Non)

e) Toilette/salle de bain (propre et fonctionnelle)  
(Oui/Non)

---

8. Zone de prise de carburant par les véhicules

(Oui/Non)

a) Muret de rétention du réservoir de stockage  
(Oui/Non)

b) Bloc de service du carburant avec récepteur d'épandage  
(Oui/Non)

c) Le muret du réservoir et bloc de service drainés à travers un intercepteur  
(Oui/Non)

- d) Pistolet et flexible en bonne condition  
(Oui/Non)
  - e) Licence de stockage d'hydrocarbure (copie)  
(Oui/Non)
- 

9. Le lavage du camion / Equipements de dégazage

- (Oui/Non)
    - a) Murer en béton  
(Oui/Non)
    - b) Drainage et système du traitement de l'effluent  
(Oui/Non)
    - c) L'intercepteur  
(Oui/Non)
    - d) Equipement de dégazage approprié–Explosimètre, « Air mover »,  
(Oui/Non)
    - e) Procédures de dégazage clairement définies et affichées  
(Oui/Non)
    - f) Procédures de nettoyage de réservoirs clairement définies et affichées  
(Oui/Non)
- 

10. Système de Permis de Travail documenté

- (Oui/Non)
    - a) Permis pour travaux chauds  
(Oui/Non)
    - b) Permis pour entrée dans des espaces confinés  
(Oui/Non)
    - c) Liste d'autres travaux couverts par le système PTW  
(Oui/Non)
-

11. Audits sécurité du sous-contractant faits par le contractant

(Oui/Non)

a) Les audits du sous - contractant assurent des exigences générales efficaces en matière de sécurité

(Oui/Non)

b) Les audits du sous – contractant assurent un dégazage et nettoyage des réservoirs efficaces

(Oui/Non)

c) Les audits du sous - contractant assurent l'efficacité du Permis de Travail

(Oui/Non)

---

12. Matériel de réponse aux urgences stocké à un endroit stratégique

(Oui/Non)

---

13. Boîte de premier secours centrale et contenus convenables

(Oui/Non)

---

***Les Résultats réactifs***

1. Tableau d'affichage dédié au HSSE

(Oui/Non)

---

2. Procédure d'élimination des déchets (conforme avec la législation locale)

(Oui/Non)

---

3. Procédure d'investigation et rapport d'incident et documents

(Oui/Non)

---

4. Boîtes de premiers secours (enregistrements et suivi)

(Oui/Non)

---

5. Les épandages (enregistrements et suivi)

(Oui/Non)

---

6. Les presque-accidents (enregistrements et suivi)

(Oui/Non)

---

7. LTI (enregistrements et suivi)

(Oui/Non)

---

8. Violation de l'enregistreur de voyage

(Oui/Non)

---

9. La violation RT (plainte publique)

(Oui/Non)

---

10. La plainte du client (liée à la sécurité)

(Oui/Non)

---

---

# Résultats Proactifs

1. Réunions HSSE (enregistrement et action de suivi)

(Oui/Non)

d) Réunions Toolbox, question relative à la sécurité du chauffeur  
(superviseur/chauffeur)

(Oui/Non)

e) Bureau de transporteur requis (Question HSSE)

(Oui/Non)

f) Les réunions du comité HSSE - mensuel

(Oui/Non)

---

2. Le chauffeur testé pour drogues et alcool (enregistrements et suivi)

(Oui/Non)

---

3. La gestion des dangers (HEMP)

(Oui/Non)

---

4. Les Audits des Actes dangereux (enregistrements et suivi)

(Oui/Non)

---

5. Identification des Conditions dangereuses / Points dangereux (UC/HS)

(Oui/Non)

---

6. PI (enregistrements et suivi)  
(Oui/Non)
7. Programme de sensibilisation sur le HIV  
(Oui/Non)
- 

## ***La Réponse aux urgences (ER)***

1. L'organisation ER (feu, épandages, accident)  
(Oui/Non)
- a) Nom, rôles et responsabilité (copie)  
(Oui/Non)
  - b) Termes d'autorité  
(Oui/Non)
  - c) Le numéro de contact (mis à jour et visible)  
(Oui/Non)
  - d) Le tableau de permanence  
(Oui/Non)
  - e) Scénario contre plan de réponse (organigramme)  
(Oui/Non)
  - f) Matériel convenable pour une première réponse aux urgences  
(Les extincteurs, kit d'épandage, équipement de premier secours, cônes, bande, triangles réfléchissants, blocages pour les roues)  
(Oui/Non)
- 

2. Le matériel ER vérifié et testé  
(Oui/Non)
- 

3. Plan du déploiement du matériel et stratégie pour toutes les zones de livraison  
(Oui/Non)
-

4. Contact téléphonique des Services d'urgence (mis à jour et visible)

(Oui/Non)

---

5. Contact téléphonique d'urgence/N° de fax de la principale compagnie(mis à jour et visible)

(Oui/Non)

---

6. Exercice mensuel de l'ER au dépôt, grand exercice hors site programme de formation (copie)

(Oui/Non)

---

7. Le personnel clé qualifié dans secours d'urgence

(Oui/Non)

---

8. Connaissance du personnel sur l'usage de matériel d'urgence

(Oui/Non)

---

### **Généralités**

1. Signes sur la sécurité

(Oui/Non)

a) PPE (usage et fonctionnel)

(Oui/Non)

b) Le casque de sécurité

(Oui/Non)

c) La chaussure de la sécurité

(Oui/Non)

d) Le gant de la sécurité

(Oui/Non)

e) Le gilet réfléchissant

(Oui/Non)

---

2. Fiches de Données Sécurité (MSDS)

(Oui/Non)

---

**Rapporté par:**

Date:

Signature:

**Agréé par:**

Date:

Signature:

Cachet société:

**Assisté par:**

Date:

Signature:

### **ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE**

1. Nom de la société :

2. Forme juridique :

SI                                      SA                                      SARL                                      Autre (Précisez)

3. Nationalité de l'actionnaire majoritaire :

Malagasy                                      Autre (Précisez) :

4. Connaissez-vous la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?

Oui                                      Non

5. Quels sont les principaux objectifs de votre entreprise ?

6. Avez-vous un code de conduite ?

Oui                                      Non

Si oui. 6.2 Lequel ?

6.3 Quelles sont les grandes lignes de ce code de conduite ?

7. Avez-vous d'autres objectifs, hormis ceux cités précédemment ?

8. Selon vous, est-il possible d'assigner aux entreprises des objectifs autres que la seule responsabilité ?

Pour quelles raisons ?