



**HAL**  
open science

# La normalisation sociale et environnementale et les relations inter-entreprises

Juliette Arnal

► **To cite this version:**

Juliette Arnal. La normalisation sociale et environnementale et les relations inter-entreprises. Economies et finances. Université Rennes 2, 2008. Français. NNT : . tel-00269046

**HAL Id: tel-00269046**

**<https://theses.hal.science/tel-00269046v1>**

Submitted on 2 Apr 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Rennes II - Haute Bretagne  
Ecole Doctorale - Humanités et Sciences de l'Homme

**LA NORMALISATION SOCIALE ET**  
**ENVIRONNEMENTALE**  
**ET**  
**LES RELATIONS INTER-ENTREPRISES**

**VOLUME 1**

**Thèse**

Pour le Doctorat en Sciences Economiques  
Présentée et soutenue publiquement le 18/03/2008  
par

**Juliette ARNAL**

**Directeurs de recherche :**

Madame Jocelyne Barreau, Professeur à l'Université Rennes II  
Monsieur Jean-Marie Monnier, Professeur à l'Université Paris I

**Jury :**

Madame Jocelyne Barreau, Professeur à l'Université Rennes II (Directeur)  
Monsieur Bernard Baudry, Professeur à l'Université Lyon II (Rapporteur)  
Monsieur Samuel Mercier, Professeur à l'Université de Bourgogne (Rapporteur)  
Monsieur Jean-Marie Monnier, Professeur à l'Université Paris I (Directeur)  
Monsieur Bernard Paulré, Professeur à l'Université Paris I  
Monsieur Roland Pérez, Professeur Emérite à l'Université de Montpellier I

L'Université Rennes II Haute-Bretagne n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; elles doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## **Remerciements**

Ce travail de thèse n'aurait jamais vu le jour sans la direction de Madame Jocelyne Barreau et de Monsieur Jean-Marie Monnier, qui m'ont tous deux apporté leur regard critique, leurs conseils avisés ainsi que leur soutien dans la réalisation de cette recherche. Je ne saurais les remercier assez pour le temps qu'ils m'ont tout deux consacré tout au long de mon travail de thèse ainsi que pour m'avoir écoutée et conseillée.

Je tiens aussi à adresser un remerciement tout particulier à Monsieur Jean-Pierre Galavielle qui s'est toujours impliqué à mes côtés dès le début de mes travaux et dans une constante bonne humeur. Merci également à Madame Nadia Jacoby pour avoir eu le courage de partager avec moi un bureau ces dernières années, pour sa motivation communicative et surtout pour m'avoir toujours entouré de ses conseils pertinents.

Je voudrais de même remercier les membres des laboratoires du LESSOR et du MATISSE, équipes qui m'ont accueillie depuis mon DEA et qui ont contribué à la réussite de ce projet. Merci en particulier à Madame Séverine Lemièrre pour son écoute et ses conseils méthodologiques ainsi qu'à Monsieur Carlo Vercellone pour ses suggestions de lecture.

Mes remerciements vont ensuite à l'agence de notation VIGEO et en particulier à Monsieur Fouad Benseddik et à Monsieur Pierre-Jean Mouniq sans qui la partie empirique de cette thèse n'aurait pas eut la même profondeur. Je tiens aussi à remercier les responsables du développement durable et les acheteurs des entreprises du CAC 40 qui ont pris le temps de m'accueillir, de répondre à mes questions et de me permettre ainsi d'étoffer ma réflexion. Je remercie également les responsables des organismes de normalisation qui ont bien voulu me fournir une documentation et des informations techniques indispensables à ma recherche.

Je n'oublie pas bien évidemment les membres du jury qui me font l'honneur de leur attention, de leurs remarques et de leur présence. Merci donc à Monsieur Bernard Baudry, Monsieur Samuel Mercier, Monsieur Bernard Paulré et Monsieur Roland Pérez.

Ces années de thèse ont aussi été l'occasion de rencontrer d'autres doctorants de l'Université Paris I et Rennes II et de partager avec eux des moments inoubliables. Merci à mes collègues et amis : Heritiana, Marie-Cécile, Elif, Jean-Michel, Kalina, Céline, Lucie, Sophie, Clémence et Polia pour ces moments d'intenses échanges ainsi que pour avoir supporté mes affres morales de doctorant ces quatre dernières années. Merci aussi à mes amis Nicolas, Myriem, Youssef, Celia, Maya, Amélie B., Amélie C., Van, Charles, Nathalie V., Nathalie D. et Lionel pour m'avoir soutenu dans les moments difficiles et conforté dans mon enthousiasme.

Enfin, merci à mes parents Danielle et Philippe, à ma sœur Charlotte pour leurs nombreuses discussions et leurs encouragements de chaque jour, à mon oncle Roland pour ses suggestions et à toute ma famille et belle-famille pour le soutien inconditionnel qu'ils m'ont toujours manifesté et qui a été, et restera, essentiel pour moi.

Je tiens à dédier ce travail à celui qui partage ma vie pendant ces moments de bonheur et d'inquiétudes, qui a su trouver les mots justes à chaque occasion pour m'encourager dans mon travail et pour nous faire aller de l'avant. Redwane merci à toi.

# **SOMMAIRE**

## **VOLUME 1 :**

SOMMAIRE.....	4
LISTE DES ABREVIATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE PRELIMINAIRE : RELATIONS INTER-ENTREPRISES, ETHIQUE DE L'ENTREPRISE ET NORMALISATION : PERSPECTIVES THEORIQUES.....	20

## **PARTIE 1 :**

LA NORMALISATION ETHIQUE, INSTRUMENT POTENTIEL DE REGULATION DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES.....	59
---	----

CHAPITRE 1 : LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE : LA PLACE DE LA NORMALISATION ETHIQUE.....	61
--	----

CHAPITRE 2 : DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES PRISES EN COMPTE PAR LES NORMES ETHIQUES.....	109
--	-----

## **PARTIE 2 :**

LA NORMALISATION ETHIQUE DANS LA STRUCTURATION DES RAPPORTS ENTRE ENTREPRISES ...	150
---	-----

CHAPITRE 3 : LA NORMALISATION ETHIQUE : VECTEUR DE RELATIONS ENTRE ENTREPRISES .....	152
---	-----

CHAPITRE 4 : LA NORMALISATION ETHIQUE : UN AVANTAGE CONCURRENTIEL ET UNE CONTRAINTE POUR LES FOURNISSEURS .....	211
--	-----

## **VOLUME 2 :**

## **PARTIE 3 :**

UNE PERSPECTIVE INSTITUTIONNELLE DE LA NORMALISATION ETHIQUE.....	260
---	-----

CHAPITRE 5 : LA PLACE DES FOURNISSEURS DANS LA CONSTRUCTION DES NORMES ETHIQUES.....	263
--	-----

CHAPITRE 6 : LA CREATION DE ZONES D'INFLUENCE DES NORMES ETHIQUES .....	293
---	-----

CONCLUSION.....	326
-----------------	-----

ANNEXES: .....	335
----------------	-----

TABLE DES ENCADRES .....	443
--------------------------	-----

TABLE DES FIGURES.....	443
------------------------	-----

TABLE DES GRAPHIQUES.....	443
---------------------------	-----

TABLE DES TABLEAUX .....	444
--------------------------	-----

BIBLIOGRAPHIE .....	445
---------------------	-----

TABLE DES MATIERES .....	479
--------------------------	-----

RESUMES .....	486
---------------	-----

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

AFAQ	: Association française pour l'amélioration et le management de la qualité
AFNOR	: Association française de normalisation
AMF	: Autorité des marchés financiers
ARM	: Accord de reconnaissance mutuelle
ASPI	: <i>Advanced Sustainable Performance Indices</i>
BIT	: Bureau international du travail
BSI	: <i>British Standard Institute</i>
CAC 40	: Cotation assistée en continu
CCIAS	: Centre de certification international des auditeurs spécialisés
CEN	: Comité européen de normalisation
CEPAA	: <i>Council on Economic Priorities Accreditation Agency</i>
CHSCT	: Comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de Travail
CJDES	: Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale
CNDD	: Conseil national du développement durable
CNUED	: Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement
CSR	: <i>Corporate Social Responsibility</i>
DD	: Développement durable
EMAS	: Eco-Management and Audit Schema
ERIE	: Enquête relations inter-entreprises
ESCEM	: <i>European Society for Certification of Management Systems</i>
ESI	: <i>Ethibel Sustainability Index</i>
FCD	: Fédération du commerce et de la distribution
FIDH	: Fédération internationale des ligues des droits de l'homme
FLA	: <i>Fair Labor Association</i>
FSC	: <i>Forest Stewardship Council</i>
FSI	: Fédérations syndicales internationales
GES	: Gaz à effet de serre
GRI	: <i>Global Reporting Initiative</i>
GSP	: <i>Generalized System of Performances</i>
GUF	: <i>Global Unions Federation</i>
HQE	: Haute qualité environnementale
HSE	: Hygiène santé environnement
IAS	: Institut international de l'audit social
ICS	: <i>Initiative Social Clause</i>
ICSA	: <i>Industry Cooperation Standards and Conformity Assesement</i>
INSEE	: Institut national de la statistique et des études économiques
ISAB	: <i>International Accounting Standards Board</i>
ISO	: <i>International Standard Organisation</i>
ISR	: Investissement socialement responsable
NF	: Norme française
NMSE	: Nouveaux mouvements sociaux économiques
NRE	: Nouvelles régulations économiques
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économique
OIT	: Organisation internationale du travail
OLAS	: Office luxembourgeois pour l'accréditation et la surveillance
OMC	: Organisation mondiale du commerce

OMT	: Organisation mondiale du tourisme
ONG	: Organisation non gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations unies
ORSE	: Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises
OTC	: Obstacles techniques au commerce
PCN	: Points de contact nationaux dans le cadre des principes directeurs de l'OCDE
PDG	: Président directeur général
PED	: Pays en développement
PIP	: Politique intégrée des produits
PME	: Petite(s) et moyenne(s) entreprise(s)
PMI	: Petite(s) et moyenne(s) industrie(s)
PNUD	: Programme des Nations unies pour le développement
PNUE	: Programme des Nations unies pour l'environnement
POEMS	: <i>Product Oriented Environmental Management System</i>
PRI	: Principes pour l'investissement responsable
QSE	: Qualité sécurité environnement
RSE	: Responsabilité sociale des entreprises
SAM	: <i>Sustainable Asset Management</i>
SME	: Système de management environnemental
SMS	: Système de management de la sécurité
TGAP	: Taxe générale sur les activités polluantes
TPE	: Très petite entreprise
TQM	: <i>Total Quality Management</i>
UE	: Union européenne
UNESCO	: <i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNI	: <i>Union Network International</i>
USSS	: <i>United States Standard Strategy</i>
WWF	: <i>World Wilde Fund</i>

## **INTRODUCTION**

Depuis deux décennies, on assiste au sein du tissu industriel national et international à un éclatement des structures d'entreprises menant à l'apparition de formes nouvelles d'organisations industrielles. Les relations inter-entreprises se développent tant en fréquence qu'en intensité comme le montre l'enquête sur les relations inter-entreprises (ERIE) de 2002 du Ministère de l'Industrie<sup>1</sup>. Ces bouleversements organisationnels ont fait évoluer l'image de la grande firme intégrée de l'après seconde guerre mondiale et plus généralement de la période fordiste. L'éclatement des structures de l'entreprise dans une logique de recentrage sur les cœurs de métiers [Quélin, 2003] et de recherche de flexibilité se traduit par une tendance à la « *désintégration verticale* » de l'entreprise [Baudry, 1995, p.102] avec notamment l'apparition de sous-traitances en cascade. Une désintégration horizontale de l'entreprise s'opère également sous forme de joint-venture, de contrats de Recherche et Développement ou encore de contrats de fabrication en commun. La sous-traitance s'accroît significativement entre 1984 et 2000 [Thévenot et Valentin, 2003]. La nécessité pour l'entreprise de faire preuve de flexibilité face à des incertitudes exogènes explique entre autres ces nouvelles formes organisationnelles. La tendance au recentrage des activités sur les cœurs de métier va de pair avec des mutations organisationnelles des relations avec les fournisseurs et les sous-traitants. **Une restructuration de la firme et de ses relations inter-entreprises a lieu.** Les liens inter-entreprises autrefois centrées sur l'approvisionnement, s'étendent aujourd'hui à toutes les fonctions de l'entreprise : la production, la commercialisation et les services auxiliaires.

Simultanément, les relations de fourniture se sont diversifiées, allant de la relation classique de marché au partenariat industriel. Ces évolutions font apparaître de nouvelles formes d'organisations, comme celle des firmes-réseaux, qui rendent les frontières de l'entreprise de moins en moins tangibles, d'autant plus qu'une entreprise peut être à la fois cliente et fournisseur. De manière générale les relations client/fournisseur matérialisent les frontières de la firme : ce sont des relations stratégiques indispensables à l'entreprise cliente mais pour lesquelles le contrôle ne peut être direct. Ainsi, la grande entreprise se trouve confrontée à la

---

<sup>1</sup> Les résultats de cette enquête indiquent que les trois quart des entreprises ont au moins une relation de coopération avec une autre firme. En ce qui concerne la sous-traitance, celle-ci suit le rythme de l'activité avec une forte croissance jusqu'en 2001 puis un repli ces dernières années. Cette évolution est en partie dû au fait que 40 % de la sous-traitance correspond à de la sous-traitance de capacité et joue le rôle de variable d'ajustement au niveau de l'activité économique [SESSI, 2005-c].



nécessité de mettre en place une régulation de ses relations de fourniture. Cette régulation est liée à trois caractéristiques majeures de l'organisation actuelle de la production : la modification fondamentale des relations de concurrence liée à la mondialisation [Michalet, 2002], l'émergence d'un pôle d'entreprises multinationales dans la régulation de l'économie [Michalet, 2002] et l'évolution du rapport salarial induite par la crise du fordisme [Bardelli, 2006] [Pauré, 2003].

Les mutations de l'environnement se révèlent essentielles pour analyser les stratégies des entreprises. Parmi elles, une autre évolution affectant les firmes est la montée d'une préoccupation éthique de la part de plusieurs agents. En parallèle à sa désintégration verticale, l'entreprise se voit incitée à se positionner sur des enjeux sociaux et environnementaux. Cette préoccupation environnementale et sociale a émergé aux Etats-Unis et en Europe depuis les années soixante-dix en réaction à la médiatisation de diverses affaires de nature environnementale (marée noire, déforestation) et sociale (travail des enfants, exploitation de la main d'œuvre des pays en développement). Ces scandales ainsi mis à jour sont la conséquence de la mise en pratique d'une logique de réduction des coûts de production et se trouvent fortement liés à la mondialisation de la production et des échanges. Dans ce contexte, l'entreprise a bel et bien un impact sur son environnement. Ainsi cherche-t-elle à se positionner par rapport aux externalités dites « négatives » qu'elle engendre, ceci d'autant plus qu'elle subit les pressions d'agents extérieurs. Les agents présents dans l'environnement de l'entreprise ont en effet une influence sur son comportement. Ces acteurs aux objectifs propres, ou « parties prenantes » de la firme, les fournisseurs, les clients, les salariés, les consommateurs et les ONG, font émerger des initiatives régulatrices dans les structures économiques [Murray, 1998]. Leurs demandes de produits et de processus de production modifient l'approche et le comportement des entreprises. Dans ce contexte, se pose la question de la hiérarchisation des objectifs économiques, sociaux et environnementaux de la firme. Un arbitrage se révèle indispensable pour l'entreprise entre les préoccupations éthiques et les impératifs économiques. Mais cette adaptation sous contrainte peut-elle réellement aboutir à des comportements éthiques sur les marchés?

Une émergence ou plutôt une réémergence de la notion de responsabilité des entreprises est à l'œuvre (Chapitre préliminaire-section 2-1). Après une période d'autonomisation de l'économie lors de la Révolution Industrielle, issue entre autres du principe de séparation d'Adam Smith (1776, 1995) et dénoncé par Polanyi (1983), s'ouvre une ère nouvelle. Les entreprises sont amenées à chercher des compromis entre leur efficacité et leur légitimité. Le

thème de l'éthique en entreprise fait ainsi l'objet d'un intérêt croissant depuis la fin des années quatre-vingt dans les entreprises françaises, tout comme des groupes anglo-saxons. Les démarches de responsabilités sociale et environnementale touchent un nombre croissant d'entreprises. Cette tendance illustre l'évolution des représentations collectives de la place de l'entreprise dans la société et de sa fonction. L'éthique de l'entreprise satisfait alors une demande de repérage et d'affirmation de règles communes relatives à la sphère économique sur les plans environnementaux et sociaux. Cette sphère correspond à l'ensemble des activités d'échange de biens et services et des activités de production associées à ces échanges. L'éthique de l'entreprise est la partie de l'éthique qui traite, de manière normative, des comportements en entreprise<sup>2</sup>. **L'éthique de l'entreprise se trouve au carrefour de l'éthique individuelle, de l'éthique professionnelle ou déontologie<sup>3</sup>, et de l'éthique sociale, comme produit des institutions économiques.** Elle étudie comment l'individu devrait se comporter individuellement dans des activités d'échange et de production : il s'agit de la dimension individuelle et professionnelle de l'éthique économique. Elle invite également les responsables et les exécutants à une réflexion sur les pratiques des affaires, sur les valeurs clés à respecter et sur leur responsabilité<sup>4</sup>. La dimension professionnelle de l'éthique de l'entreprise vise à guider le comportement individuel des dirigeants d'entreprise et, au-delà, de toute personne engagée dans l'activité économique. Enfin, l'éthique de l'entreprise analyse comment définir collectivement les règles légales auxquelles l'économie pourrait se soumettre : il s'agit de sa dimension institutionnelle. Elle peut s'interpréter comme une réponse institutionnelle à de nouvelles contraintes économiques visant la coordination des activités [Le Bas et Dupuis, 2005]. Par conséquent elle ne touche pas uniquement les grandes entreprises et se fonde sur des logiques de diffusion complexes des pratiques le long de la chaîne de production.

Deux constats ainsi sont mis en évidence : d'une part l'éclatement de l'entreprise qui conduit à la nécessité de réguler les relations de fourniture pour l'entreprise cliente et d'autre part un renouveau de l'intérêt porté à l'éthique de l'entreprise. **La normalisation éthique correspond à la rencontre et à l'articulation originale de ces deux évolutions.** La

---

<sup>2</sup> Cette définition est à rapprocher de celle donnée par Arnesperger et Van Parijs (2000) de l'éthique économique. On considère que l'éthique de l'entreprise fait partie de l'éthique économique.

<sup>3</sup> La déontologie est constituée d'un ensemble de règles auxquelles se réfère une profession. Pour une analyse des distinctions entre éthique et déontologie voir Isaac et Mercier (2001).

<sup>4</sup> A ce propos, Jonas (1990) propose une reformulation de l'éthique autour de la notion de responsabilité sous ses aspects contractuel et naturel.

normalisation constitue un moyen de formalisation à la disposition des entreprises destiné à rendre possible une mise en pratique des démarches sociales et environnementales envisagées par l'entreprise. L'émergence des normes éthiques, sur le modèle des normes qualité, s'inscrit dans la logique d'institutionnalisation de l'éthique de l'entreprise. Ce travail a d'ailleurs pour origine une observation : le foisonnement sur les marchés des outils de formalisation de l'éthique depuis une dizaine d'année et plus précisément le développement de normes éthiques. L'actualité des normes éthiques est illustrée par les négociations au sein de la construction de la future norme ISO 26000 qui traite de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La difficulté à réguler la relation de fourniture conduit les entreprises clientes à se tourner vers des pratiques de normalisation et en particulier de normalisation éthique. Celle-ci est mobilisée dans le cadre de la régulation des relations inter-entreprises en raison de ses caractéristiques spécifiques. En effet, les normes éthiques internationales assurent une cohérence tout au long du processus de production<sup>5</sup> en termes de pratiques sociales et environnementales. La mise en place de normes est un signal du respect de certains engagements, notamment lorsque la normalisation s'accompagne de processus de contrôle voire de certification. La normalisation éthique fait écho à l'enjeu de l'adoption de règles admises par tous sur le partage et la redistribution de la valeur résultant de la coopération. Si les entreprises établissent des relations inter-entreprises, c'est qu'elles en retirent un surplus matériel (financier) ou immatériel (réputation et stabilité des liens). La question ici est celle de l'organisation des agents afin de créer et de partager ce surplus [Olson, 1965]. **La norme éthique semble avoir un rôle dans la captation de la valeur ajoutée par l'entreprise cliente et éventuellement dans le partage de cette valeur ajoutée.** Toutefois, ces normes constituent-elles un ensemble homogène du point de vue de leur origine, de leur objet et de leur mode de contrôle ? Abordent-elles la dimension client/fournisseur ? Pour cerner l'ensemble du phénomène, il est également indispensable de s'intéresser aux liens existant entre la pratique des acteurs privés de la normalisation et son cadre institutionnel général. L'interrogation porte dans ce cas sur la légitimité des normes éthiques ainsi que des organisations qui les développent et les introduisent sur le marché.

---

<sup>5</sup> Le terme de processus de production fait référence dans ce travail à un mode de production avec les relations de fourniture qu'il implique et non pas à un choix particulier de technologie.

Ainsi, cette recherche a pour objectif d'étudier l'usage de la normalisation éthique par les firmes clientes dans leurs relations de fourniture. Elle se fonde par conséquent sur le triptyque suivant :

**-Les relations inter-entreprises, au sens de relations client/fournisseur et de relations de sous-traitance**, ce qui correspond aux liens industriels verticaux. Cette thèse n'aborde pas les autres types de relations inter-entreprises tels que les accords horizontaux et les accords financiers car c'est principalement à travers les accords verticaux que s'exprime le rôle de régulation des normes sociales et environnementales.

**-L'éthique de l'entreprise**. Ce concept est appréhendé ici comme un comportement volontaire des entreprises et constitutif du positionnement stratégique de la firme.

**-Les normes éthiques, restreintes dans le présent travail aux domaines environnementaux et sociaux**. L'analyse des normes éthiques est limitée dans cette thèse aux domaines sociaux et environnementaux afin de rester en cohérence avec les champs de l'éthique de l'entreprise. Ceci d'autant que les normes se sont principalement construites sur ces deux champs. Les autres champs de l'éthique de l'entreprise mentionnés par la littérature sont : le respect du marché<sup>6</sup>, la qualité intrinsèque du bien (traçabilité et produits utilisés)<sup>7</sup>, le blanchiment d'argent, la gouvernance, la corruption, la fonction publique<sup>8</sup> et les instruments financiers et comptables<sup>9</sup>. Ces autres domaines ne sont pas traités dans ce travail pour ne pas déliter l'objet d'analyse et pour permettre une mise en perspectives des enjeux relevant à proprement parler des champs sociaux et environnementaux.

**Plus particulièrement, notre choix s'est essentiellement porté sur les normes organisationnelles liées à la production ou au management et sur les normes de présentation des données en interne et en externe**. Ces deux fonctions de la normalisation

---

<sup>6</sup> Ce domaine ne relève pas, à proprement parler, de l'éthique de l'entreprise mais plutôt du respect de la loi.

<sup>7</sup> Ce domaine est intéressant en raison de son antériorité historique, mais il fait référence à des enjeux trop spécifiques pour être traité de manière conjointe aux normes sociales et environnementales.

<sup>8</sup> Ces quatre derniers domaines s'intègrent bel et bien à la définition retenue de l'éthique de l'entreprise et soulèvent des problématiques particulières notamment au niveau de l'articulation national/international. Cependant, ils ne proposent pas ou peu de travaux en termes de normalisation, c'est pourquoi ils ne sont pas traités ici. Ils pourront faire l'objet de travaux futurs.

<sup>9</sup> Ce domaine représente un domaine de recherche spécifique, ce travail y fait référence car des similitudes s'observent avec les domaines sociaux et environnementaux, sans pour autant que ce domaine soit au cœur de cette thèse.

sont distinctes, bien que dans les faits, des parallèles entre ces deux types de normes fassent émerger des problématiques et des enjeux similaires, notamment en ce qui concerne la privatisation de la normalisation, et qu'elles puissent remplir les deux objectifs, d'organisation et de présentation, simultanément. Enfin, considérer ces deux types de normes permet de n'exclure aucun secteur d'activité. En effet, certaines normes organisationnelles ne sont pertinentes que dans le cadre de la présence d'un appareil productif, alors que les normes appliquées aux systèmes de management et les normes de présentation des données sont appliquées dans tous les secteurs<sup>10</sup>.

A partir de ce triptyque, il faudra s'efforcer de répondre à l'interrogation suivante :

**La normalisation éthique n'est-elle pas un moyen de régulation des relations de fourniture utilisé par la firme comme un mode de contrôle de ses partenaires?**

Cette interrogation fait écho à un questionnement triple :

- Quelle est la place donnée aux relations client/fournisseur dans les textes des normes éthiques?
- Quel est le rôle des normes éthiques internationales dans la structuration des rapports inter-entreprises ? C'est-à-dire, comment et dans quelle mesure sont-elles mobilisées dans la construction des relations de fourniture ?
- En amont de la structuration des relations inter-entreprises, qu'apporte l'analyse de l'élaboration des normes éthiques sur le plan institutionnel ainsi que l'étude de leur application à l'échelle internationale?

Le but ici est de mettre en évidence la norme comme outil stratégique, par le prisme de la relation client/fournisseur. Pour répondre à ces questions, nous proposons de s'intéresser à un objet de recherche spécifique : les documents normatifs sociaux et environnementaux à destination des entreprises sur le plan international, recensés à travers une taxonomie (Chapitre 2-section 1-2).

---

<sup>10</sup> Des entreprises sans appareil productif font aussi faire référence à des normes organisationnelles dans le cadre de leur relation de fourniture, notamment au niveau des achats indirects.

Adopter une définition de l'entreprise s'impose afin de cerner le domaine d'analyse. Il ne semble pas approprié de représenter l'entreprise comme relevant de la maximisation d'une fonction objectif, aussi complexe soit-elle. Dans une perspective d'Economie Industrielle, il semble plus pertinent pour cette étude d'adopter une vision de l'entreprise s'inspirant de celle de Coase (1937). La firme y est considérée comme une organisation constituée d'acteurs n'ayant pas forcément les mêmes buts et où les coalitions sont possibles [Simon, 1947] [March et Simon, 1958] [Cyert et March, 1963]. Se pose alors la question de la définition de l'objectif de l'entreprise par rapport aux politiques d'éthique de l'entreprise et au choix de normalisation qui en découle.

Une autre caractéristique particulière de l'entreprise est essentielle : elle est en interaction avec son environnement. Les entreprises évoluent dans un univers turbulent au sens de Martinet (1983). Dans cette optique, l'entreprise est une organisation ouverte sur l'extérieur. Elle est, ce faisant, confrontée à des perspectives d'avenir. Les firmes se préoccupent de leur développement à long terme tout en sachant que les concurrents et les modes de consommation évoluent. Pour assurer leur compétitivité et leur survie, les entreprises adoptent des stratégies et des politiques. Cette dimension ne peut être négligée dans ce travail étant donné que « *l'économie industrielle (est la) partie de la science économique contemporaine dans laquelle l'approche stratégique est sans doute la plus répandue* » [Paulré, 1998-a, p.14]. On peut en effet considérer l'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprises [Chevalier, 1996]. Ansoff (1965) considère qu'en à lui que la stratégie vise à « *donner à l'entreprise une conception large de ses activités, à lui proposer des lignes de conduite et à compléter ses objectifs par des règles de décisions qui orienteront ses choix vers les occasions les meilleures* » [Ansoff, 1981, p.80]. En se basant sur la rationalité procédurale des agents, Ansoff (1965) distingue stratégie et politique. La stratégie est une démarche pour prendre des décisions et la politique est une décision contingente. La stratégie est une méthode de raisonnement avant d'être un mode d'action permettant de déterminer des critères de décision en environnement incertain<sup>11</sup>. **Le choix de la normalisation éthique s'inscrit dans une démarche stratégique de la firme cliente ou fournisseur en tant que politique précise.**

---

<sup>11</sup> « *L'approche est analytique et pratique. Autrement dit, les contraintes informationnelles des situations concrètes d'analyse et de raisonnement sont prises en compte de telle façon que la démarche proposée manifeste un compromis entre la recherche d'une méthode applicable et efficace, et le souci d'une construction logique qui ne peut aller, par nature, jusqu'à suggérer des outils d'évaluation et d'interclassement parfaitement discriminants et cohérents* » [Paulré, 1998-b, p.201].

Sur la base de cette approche de l'entreprise, de l'objet d'analyse que sont les normes éthiques et en réponse aux trois questions posées, une réflexion en quatre points émerge :

- Les engagements éthiques des entreprises font intervenir la responsabilité de la firme cliente dans les liens de fourniture. Les entreprises clientes se préoccupent des engagements des fournisseurs et des sous-traitants. Les interactions entre client et fournisseur interrogent la limite de la mise en place de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Faut-il que la firme soit propriétaire de l'unité de production pour que sa responsabilité soit engagée ? On touche au lien entre droit de propriété et responsabilité des entreprises. L'éthique de l'entreprise est principalement traitée à travers la littérature comme un enjeu organisationnel interne en rapport avec le management des comportements des salariés. Pourtant il est possible d'aborder l'éthique de l'entreprise comme « vecteur de relations » entre les firmes. Les pratiques industrielles d'échange entre clients, fournisseurs et sous-traitants évoluent vers une diversité accrue des produits, une attention portée à la qualité ainsi qu'aux dimensions sociales et environnementales du produit et du mode de production. La prise en compte de la spécificité du client va dans ce sens. Ces éléments ont pour conséquence de développer des formes d'échanges dans lesquelles les aspects sociaux et environnementaux vont être déterminés, notamment à travers une éthique des achats. Cependant les modèles d'externalisation de la sous-traitance sont aussi souvent fondés sur la performance économique à court terme.

- L'éthique de l'entreprise porte dans son sein la nécessité de se préoccuper des relations inter-entreprises. La norme éthique semble être l'outil de formalisation le plus adapté à la mise en conformité tout au long du processus de production par rapport aux autres outils de formalisation existants (rapports sociaux et environnementaux, codes de conduite, notations extra-financières, accords cadre internationaux, accords avec les ONG et labels éthiques)<sup>12</sup>.

- A ceci s'ajoute la place que prennent les normes éthiques dans la constitution et le maintien de la relation avec le fournisseur ou le sous-traitant. Dans une logique d'intérêts partagés, les normes éthiques semblent permettre aux fournisseurs d'adopter des mesures organisationnelles et de communication sur les aspects sociaux et environnementaux tout en

---

<sup>12</sup> Notre définition de la formalisation éthique est donc plus large que celle de Mercier (2002) qui la qualifie « comme étant la rédaction d'un document de référence dans lequel l'entreprise énonce ses valeurs clés, ses idéaux, ses principes et prescriptions » [Mercier, 1992, p.3].

leur donnant accès à des marchés. Pourtant, ces normes semblent aussi appliquées par les entreprises clientes comme une contrainte envers les fournisseurs et les sous-traitants. L'hypothèse à tester est celle de savoir si les normes éthiques constituent un vecteur de coopération et d'instauration de la confiance pour certains fournisseurs et sous-traitants clés alors qu'elles sont employées comme un moyen de contrainte de la part des entreprises clientes dans la relation avec d'autres fournisseurs et sous-traitants.

- En amont de l'application des normes éthiques, l'analyse de la genèse de leur élaboration et de leur architecture internationale sur le plan institutionnel permet de souligner certains enjeux macro-économiques liés à la place des fournisseurs et des sous-traitants. La construction de ces normes paraît révélatrice de la dimension stratégique qu'elles prennent et d'une mise à l'écart des fournisseurs et des sous-traitants. Au niveau de l'application des normes, les entreprises, appuyées par l'influence des Etats, semblent créer des zones de pouvoir et d'influence qui ont un impact sur les fournisseurs au niveau géographique.

Afin d'appuyer ces réflexions une méthodologie théorique et empirique est adoptée.

### **Méthodologie théorique**

S'agissant de la méthodologie théorique, les approches relatives à la normalisation, à l'éthique de l'entreprise et aux relations inter-entreprises se regroupent en deux courants majeurs : les théories contractuelles (notamment la théorie de l'agence et la théorie néo-institutionnaliste des coûts de transaction) et la théorie des conventions. **L'économie des coûts de transaction** révèle l'importance des mécanismes de coordination à l'intérieur de la firme. Elle renouvelle également l'approche des relations inter-entreprises à partir de critères non exclusivement marchands. Ce corpus permet de porter notre attention sur le fait que la mise en place d'un lien, éthique ou non, avec une entreprise comporte un coût. D'où l'arbitrage entre créer ce lien ou non, c'est-à-dire de passer par le marché ou par l'organisation interne de l'entreprise.

**L'économie des conventions** est également mobilisable comme approche institutionnaliste dans la mesure où elle traite de la question de la coordination des agents. L'approche des conventions permet aussi d'appréhender l'éthique de l'entreprise comme une adaptation des entreprises à une évolution de la hiérarchie des systèmes de valeurs qui structure la société.

La mise en perspective de ces corpus met en exergue un élément central pour cette étude : les agents rencontrent des formes d'incertitude concernant l'éthique des produits et des processus



de production. Or la normalisation éthique est un moyen de réduire cette incertitude. Elle est source d'informations pour pouvoir opérer un choix entre les produits et les firmes. Les raisons qui poussent à la mise en place de modalités particulières de coopération entre entreprises ne sont pas uniquement liées à des phénomènes d'asymétries d'information [Ravix et Romani, 1996]. Les entreprises doivent pouvoir mobiliser leurs ressources et leurs compétences afin d'organiser leur processus productif en fonction de la perception subjective qu'elles ont de leur environnement, et en particulier de leur relation de fourniture.

Au-delà des théories contractuelles et de la théorie des conventions, mobilisées sur les plans micro-économique et méso-économique de cette thèse, d'autres démarches telles que celle de la théorie évolutionniste sont aussi explorées. Nous ferons également référence à la théorie de la régulation pour appréhender les problématiques soulevées par la normalisation, l'éthique de l'entreprise et les relations inter-entreprises sur le plan macro-économique. Nous souhaitons en effet articuler la perspective micro-économique et méso-économique de cette thèse à une approche macro-économique.

La confrontation théorique permet de cerner les enjeux propres à la normalisation éthique dans le cadre particulier des relations inter-entreprises. En effet, face à la complexité de l'objet, l'analyse n'a guère d'autre choix que de multiplier les angles d'approche. C'est en confrontant les analyses qu'il est possible de renouveler les approches [Ménard, 1997], notamment sur le thème de l'éthique de l'entreprise. Au-delà des théories économiques, d'autres corpus pourraient être mobilisées pour cette étude comme certaines théories de sociologie, de philosophie, de droit ou encore de sciences de gestion<sup>13</sup>. Cette thèse se centre sur les théories économiques mobilisables afin d'en assurer la cohérence. Ces références théoriques fournissent une base d'interprétation des résultats issus de la démarche empirique.

---

<sup>13</sup> La science de gestion est particulièrement prolixe sur l'éthique de l'entreprise. Quatre groupes de théories dominent [Garriga et Melé, 2004], elles-mêmes traversées par des courants de recherche multiples :

- les théories instrumentales (*maximizing the shareholder value, strategies for achieving competitive advantage, cause-related marketing*);
- les théories politiques (*corporate constitutionalism, integrative social contract theory, corporate citizenship*);
- les théories intégratives (*issues management, the principle of public responsibility, stakeholder management, corporate social performance*);
- les théories éthiques (*normative stakeholder theory, universal rights, sustainable development, the common good approach*).

L'éclatement paradigmatique explique la difficulté à cerner les notions d'éthique de l'entreprise et de RSE. L'absence de consensus théorique sur ces définitions rejaillit non seulement sur leur mise en pratique dans les firmes [Déjean et Gond, 2004] mais rend ces notions vulnérables à un manque de consistance conceptuelle. Ce foisonnement de théories conforte l'éthique de l'entreprise dans sa position de « *concept aux frontières floues* » [Igalens, 2004, p.113].

### **Méthodologie empirique**

La démarche empirique, pour sa part, s'appuie sur quatre sources de données, dont les résultats seront croisés :

#### **- Questionnaires et entretiens avec des responsables du développement durable des entreprises du CAC 40 :**

Afin de cerner les pratiques des firmes, nous avons proposé un questionnaire aux services de développement durable des entreprises du CAC 40<sup>14</sup> (Chapitre 1-section 2 -1). Le taux de réponses à ce questionnaire est de 29 % (11/38). Ces questionnaires ont été complétés par des entretiens semi-directifs avec des responsables de développement durable : Directeur, Directeur adjoint, Chargé de missions ou Chargé des relations avec les analystes ISR (investissement socialement responsable). Toutes les entreprises ayant répondu au questionnaire ont accepté un entretien entre novembre 2006 et juillet 2007. Ces entretiens ont permis de mettre en évidence un certain nombre d'enjeux pratiques relatifs à l'éthique de l'entreprise, la normalisation éthique et les relations de fourniture. Ils ont par là-même alimenté la réflexion sur le rôle de la normalisation sociale et environnementale dans la régulation des relations inter-entreprises. Ces entretiens ont été complétés par des entretiens avec des acheteurs exerçant dans les entreprises de l'échantillon (Chapitre 1-section 2-1).

#### **- Analyse des rapports de développement durable des entreprises du CAC 40 :**

Une analyse systématique des rapports émis par les entreprises de l'échantillon est venue compléter les entretiens. Elle a permis d'obtenir des données pour l'ensemble de l'échantillon considéré (Chapitre 1-section 2-1) Cette analyse a repéré et quantifié certains comportements des entreprises relativement à des enjeux d'éthique de l'entreprise, de normalisation éthique et de relations inter-entreprises.

#### **- Analyse de données VIGEO :**

Une convention de partenariat de recherche a été établie en février 2006 avec l'agence de notation VIGEO afin d'obtenir des données sur les pratiques éthiques des entreprises du CAC 40. L'intérêt de ce partenariat est d'obtenir un indicateur de leur comportement éthique. Cet indicateur est subdivisé en six domaines d'évaluation. En outre, l'un des six domaines d'expertise de cette agence de notation est l'évaluation des relations éthiques entre client et

---

<sup>14</sup> L'échantillon retenu correspond aux entreprises qui composent le CAC 40 à la date du 15 mai 2005.

fournisseur. De plus, en raison des choix opérés pour la notation des entreprises, le respect des normes éthiques n'est pas un critère direct d'évaluation de VIGEO. Il est possible d'analyser les corrélations entre la notation de VIGEO et le fait que les entreprises respectent ou non des normes dites éthiques (Chapitre 3-section 3-2). L'étude des données de VIGEO prend la forme d'une analyse statistique systématique du comportement des entreprises du CAC 40 à l'aide du logiciel de traitement STATA (Chapitre 3-section 2-2.1).

**- Enquête auprès des organismes émetteurs de normes éthiques :**

Tous les organismes émetteurs de normes recensés au niveau international par la taxonomie des normes (Chapitre 2-section 1-2) ont été contactés de novembre 2006 à février 2007 afin d'obtenir des précisions sur la diffusion et le contenu des normes. Le taux de réponses a été de 12/29, soit 41 % de réponses des organismes. En complément, cette enquête s'est appuyée sur les informations diffusées par ces organismes afin de réaliser une fiche synthétique pour chacune des 29 normes recensées. Ces fiches [Annexe 19 à 47] précisent l'origine des normes, leur contenu détaillé, leur diffusion, leur mode de contrôle et de vérification des pratiques ainsi que leur approche des relations inter-entreprises. Cette enquête a pour intérêt de préciser l'objet d'analyse de cette thèse.

Ces méthodologies théorique et empirique sont mobilisées tout au long de cette thèse qui se structure en trois parties et sept chapitres. Un chapitre préliminaire précise les notions de relations inter-entreprises, d'éthique de l'entreprise et de normalisation. En effet, dans un premier temps, il apparaît nécessaire de présenter le triptyque sur lequel s'appuie ce travail. Au-delà du scepticisme quant à l'éthique de l'entreprise sur les plans pratique et théorique, le rôle de la normalisation éthique s'apprécie à partir d'une réflexion sur les liens existants entre l'éthique de l'entreprise, la normalisation et les relations inter-entreprises.

Une première partie s'interroge par conséquent sur la dimension de régulation de la normalisation éthique dans les relations inter-entreprises. Le chapitre 1 présente les enjeux de la formalisation de l'éthique de l'entreprise en précisant la place de la normalisation sociale et environnementale par rapport aux autres outils de formalisation. Le chapitre 2 étudie comment les relations de fourniture sont prises en compte par les normes sociales et environnementales et dans quelles mesures ces normes sont appliquées aux liens avec les fournisseurs et les sous-traitants et ont un rôle de régulation interne pour l'entreprise.

Une deuxième partie apporte une vision critique sur les atouts et les limites de la normalisation éthique dans l'organisation des rapports entre les entreprises. Cette étude de la norme éthique en termes de coordination et d'échange s'effectue à travers une analyse des positions de l'entreprise cliente et de l'entreprise fournisseur. Le chapitre 3 appréhende la normalisation dans son rôle de « vecteur de relations » entre les firmes impliquées dans un lien de fourniture. Le chapitre 4 indique dans quelle mesure la normalisation éthique est un avantage concurrentiel ou une contrainte pour les fournisseurs à travers une présentation dichotomique des liens client/fournisseur.

Une troisième partie propose une perspective institutionnelle de la construction et de l'application de la normalisation éthique. Le chapitre 5 illustre le manque de visibilité des fournisseurs dans la construction des normes éthiques. Enfin, le chapitre 6 tente de répondre à la question de savoir si l'on peut identifier et caractériser l'émergence de zones d'influence des normes éthiques ainsi que leurs conséquences pour les fournisseurs et les sous-traitants.

**A travers un chapitre préliminaire et trois parties chacune composée de deux chapitres, cette thèse répond à la problématique proposée dans une étude positive et analytique se basant sur des éléments théoriques ainsi qu'empiriques.**

# **Chapitre préliminaire : Relations inter-entreprises, éthique de l'entreprise et normalisation : perspectives théoriques**

<b>SECTION 1 : LA RELATION INTER-ENTREPRISES : UN ELEMENT CLE DU PROCESSUS DE PRODUCTION .....</b>	<b>22</b>
<b>1. De nouvelles formes d'entreprise.....</b>	<b>22</b>
<b>2. Le champ des relations inter-entreprises .....</b>	<b>23</b>
<b>3. L'articulation interne du processus de production.....</b>	<b>29</b>
<b>SECTION 2 : ETHIQUE DE L'ENTREPRISE ET REGULATION ECONOMIQUE .....</b>	<b>33</b>
<b>1. Historique de l'éthique de l'entreprise et définitions.....</b>	<b>33</b>
1.1 Ethique de l'entreprise, développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise. 33	
1.2 Evolution du concept de responsabilité.....	38
<b>2. Les courants théoriques modernes de l'éthique de l'entreprise .....</b>	<b>41</b>
<b>3. Ethique d'entreprise et gouvernance : la prégnance de la vision actionnariale.....</b>	<b>45</b>
<b>SECTION 3 : LA RENCONTRE DE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE ET DE LA NORMALISATION .</b>	<b>49</b>
<b>1. Définition de la normalisation.....</b>	<b>49</b>
<b>2. Diversité et foisonnement des formes de normalisation .....</b>	<b>53</b>
<b>3. La normalisation de l'éthique de l'entreprise.....</b>	<b>56</b>

Ce travail se fonde sur un triptyque défini en introduction qui se décline à travers les relations inter-entreprises, l'éthique de l'entreprise et la normalisation éthique. Ce chapitre préliminaire a pour objet ces trois notions. **L'intérêt ici est de préciser les éléments de ce triptyque ainsi que leurs liens dans une perspective théorique.**

Définir précisément chacun des champs retenus aide à éviter tout glissement sémantique. Afin de mettre en perspective chacune des notions, il est également impératif de situer ces concepts par rapport à la problématique de cette thèse. Ceci suppose un travail de définition des termes choisis ainsi qu'une présentation critique des courants théoriques qui participent à la compréhension de ces champs.

Chacune des trois sections de ce chapitre préliminaire est consacrée à un concept du triptyque. La première section apporte une réflexion sur les particularités des relations inter-entreprises. La deuxième section interroge l'émergence et l'évolution de l'éthique d'entreprise. La troisième section précise la nature de la normalisation éthique.

## **Section 1 : La relation inter-entreprises : un élément clé du processus de production**

Pour Porter (1980), les approvisionnements sont un élément de soutien aux activités principales de la chaîne intra-organisationnelle d'une entreprise. Dans cette logique, la régulation des relations inter-entreprises relève de la politique des firmes. **L'intérêt de cette section est de caractériser les liens de fourniture ainsi que de préciser la notion de relations inter-entreprises pour cette thèse.** La première partie dresse un aperçu des nouvelles formes d'entreprise (1). La deuxième partie montre que ces formes d'entreprises donnent lieu à des accords verticaux de fourniture (2). Enfin, la troisième partie questionne l'articulation interne du processus de production à travers ces accords (3).

### **1. De nouvelles formes d'entreprise**

Les processus de production imposent que les activités qui les composent soient organisées de manière cohérente par des structures présentant les compétences requises. La production dépend également de certaines compétences des fournisseurs et des sous-traitants. Les achats directs sont destinés à la production (matières premières, matériels, approvisionnements) alors que les achats indirects sont constitués des fournitures et des services mobilisés qui ne sont pas directement inclus au produit fini.

Depuis les années quatre-vingt, l'industrie connaît un phénomène nouveau avec l'apparition de processus de « *désintégration verticale* »<sup>15</sup> [Baudry, 1995, p.3]. Ce phénomène touche particulièrement certains secteurs notamment dans l'industrie manufacturière. Cette désintégration verticale est la conséquence du recentrage des grandes firmes sur leur métier principal. « *La sous-traitance industrielle s'est développée dans le cadre d'un double phénomène d'externalisation et de recentrage des activités* » [SESSI, 2005-a, p.4]. En même temps qu'elles procèdent à des fusions-aquisitions pour renforcer leur cœur de métier, les entreprises poursuivent leurs politiques d'externalisation des activités jugées non stratégiques. Elles ne produisent en interne que ce qu'elles ne peuvent obtenir sur le marché à un moindre

---

<sup>15</sup> Une entreprise est dite verticalement intégrée si elle contrôle plus d'un des stades successifs de production d'un bien. Elle n'est pas verticalement intégrée si elle achète auprès d'autres entreprises les facteurs de production et les services dont elle a besoin pour produire ou distribuer un produit.

coût ou avec une meilleure qualité [Cohen, 1998]. Ainsi, « *oultre le transfert d'une partie du risque économique, l'externalisation permet de diminuer les coûts* » [SESSI, 2005-a, p.4]. L'entreprise hiérarchisée a de ce fait cédé la place à un réseau de sociétés. Autour d'une société pivot se rassemble un ensemble de firmes qui sont liées à la société pivot par des contrats de fourniture et de sous-traitance. La conséquence de ce phénomène est une « croissance contractuelle » de la firme [Paché et Paraponaris, 1993].

Ces évolutions donnent lieu à des organisations originales, comme celle « *d'entreprise étendue* » ou de « *firme-réseau* » [Baudry, 2004]<sup>16</sup>. L'entreprise a tendance à se diffuser en dehors de ses frontières traditionnelles. Le développement de firmes-réseaux et de groupes d'entreprises conduit à des pratiques de mise en concurrence au sein même de ces structures pour déterminer qui assure la fourniture de biens et de services. Ces pratiques rendent difficile la définition des nouvelles frontières de la firme.

Ainsi, depuis la fin des années soixante-dix, **le nombre d'accords de fourniture entre des entreprises juridiquement indépendantes est en augmentation**. Ce phénomène est difficilement quantifiable, même si les interactions entre les PME et les grands groupes sont croissantes [SESSI, 2005-a]. Ces accords prennent la forme de relations ponctuelles comme de relations diffuses dans le temps. Dans le contexte de la désintégration verticale des grandes entreprises, quelles formes prennent les coordinations inter-entreprises? Quels sont les enjeux propres à ces nouvelles formes d'organisation industrielle ?

## **2. Le champ des relations inter-entreprises**

Les liens d'une entreprise avec d'autres firmes sont indispensables à l'activité de celle-ci et à sa croissance, ils relèvent par conséquent de choix stratégiques. Au-delà des relations commerciales classiques, les entreprises nouent entre elles des accords durables de coopération. Macneil (1978) propose d'ailleurs une distinction entre l'échange discret entre les firmes (échange unique ou répété à caractère transactionnel) et l'échange relationnel qui prend en compte le contexte dans lequel s'insère les relations. La relation inter-entreprises qui

---

<sup>16</sup> Cette évolution contribue à l'interrogation sur le sens du terme de concurrence. Une entreprise étendue (dite aussi « en réseau », « matricielle » ou « virtuelle ») est un ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs. Elle fonctionne essentiellement sur la base d'alliances et de partenariats.



se situe à mi-chemin entre la dépendance et la coopération doit être clarifiée. Les relations inter-entreprises sont en effet de natures diverses [Baudry, 1991].

Ces relations de « *B to B* »<sup>17</sup> prennent plusieurs formes :

- des accords verticaux : franchise, concession commerciale, contrats de distribution, contrats de fourniture, sous-traitance, partenariat industriel ;
- des accords horizontaux : joint-venture, contrat de Recherche et Développement, contrat de fabrication en commun, co-traitance ;
- des accords sur le plan financier<sup>18</sup>.

**Ce travail s'intéresse aux relations inter-entreprises industrielles verticales.** Les acteurs en présence sont les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les distributeurs et les concurrents. Cette thèse ne porte pas sur les rapports avec les distributeurs et les concurrents car les attentes de ces acteurs en termes d'éthique de l'entreprise sont très spécifiques [Annexe 1]. Les distributeurs ont un rôle particulier à jouer en aval du processus de production. Les concurrents, pour leur part, œuvrent à la mise en place d'initiatives sectorielles. Etant donné les enjeux d'application et de diffusion des normes éthiques, **cette thèse traite spécifiquement des relations client/fournisseur et client/sous-traitant**<sup>19</sup>. Ce lien implique deux entreprises qui se situent à des niveaux différents du processus de production : l'*output* de l'une est l'*input* de l'autre.

---

<sup>17</sup> On parle de relations de “*Business to Business*” (*B to B*) en opposition aux relations de “*Business to Consumer*” (*B to C*).

<sup>18</sup> L'investissement socialement responsable est traité dans le chapitre 1-section 1-1.2.

<sup>19</sup> Cette thèse ne traite pas de l'externalisation qui fait référence à des enjeux spécifiques : « *l'externalisation est distincte de la sous-traitance, notamment parce qu'elle modifie (en soustraction de la firme vers le marché) durablement les frontières de la firme et la configuration structurelle de ses ressources* » [Fimbel, 2003, p.28]. Ce travail prend en compte les structures externalisées uniquement en tant qu'organisation participant à la fourniture de l'entreprise cliente.

La distinction entre un fournisseur et un sous-traitant n'est pas toujours évidente <sup>20</sup> :

- **La relation client/fournisseur simple** correspond à un contrat commercial classique, dit achat sur catalogue. Le fournisseur garde la maîtrise de la conception du produit et la transaction se résume au prix.

- **Dans la quasi-intégration oblique**, la conception du produit donne lieu à une collaboration puisque le client précise les spécificités du produit. Il s'agit d'un achat hors catalogue qui laisse cependant la conception du produit au vendeur sous contrainte.

- **Dans la quasi-intégration verticale**, le client détermine la conception du produit, sans initiative aucune de la part du vendeur. La transmission de l'information est verticale. Ce lien correspond à la sous-traitance au sens propre. Elle n'est pas une pure relation de marché, ni une transaction internalisée par la firme [Houssiaux, 1957]. Elle correspond à une structure de gouvernance bilatérale chez Williamson (1975).

Ces types d'interdépendance touchent toutes les fonctions de l'entreprise : la production (de biens ou de services), l'approvisionnement (regroupement d'achats nécessaires à la production), la commercialisation (couverture des étapes de la mise sur le marché), la Recherche & Développement et enfin les services auxiliaires (informatique, maintenance, transports, services généraux)<sup>21</sup>. Dans les faits, il est difficile de distinguer les différentes configurations<sup>22</sup>. Un fournisseur peut devenir un sous-traitant et inversement. Un « *continuum* » se construit entre les clients et les sous-traitants/fournisseurs [Baudry, 1995, p.7] le long du processus de conception et de réalisation du produit. Ainsi, le terme de « relations inter-entreprises »<sup>23</sup> est employé dans cette thèse pour définir les interdépendances entre les clients, les sous traitants et les fournisseurs.

---

<sup>20</sup> Cette classification s'inspire de celle de Baudry (1995, p.7).

<sup>21</sup> L'enquête de 2002 du Ministère de l'Industrie sur les relations inter-entreprises analyse les relations inter-entreprises en découpant l'activité de l'entreprise selon ces cinq grandes fonctions.

<sup>22</sup> Ces types de relations permettent la remise en question l'hypothèse d'homogénéité du produit. Le produit n'est pas qu'un ensemble d'utilités fonctionnelles. Il inclut aussi certaines capacités du vendeur permettant la livraison à une date précise d'un produit adapté au client. « *Le produit industriel est alors un ensemble de relations économiques, techniques et personnelles* » [Baudry, 1995, p.10].

<sup>23</sup> Il est d'usage en économie industrielle de mettre ce terme au pluriel.

Cependant, les enjeux sous-jacents aux pratiques de sous-traitance doivent être précisés. La sous-traitance est en effet un moyen pour une entreprise « donneuse d'ordre » d'externaliser certaines fonctions. Différentes formes de sous-traitances industrielles sont identifiables<sup>24</sup> [Altersohn, 1992] :

- **La sous-traitance à la commande ou sous-traitance de spécificité** : le client a recours à ce type de sous-traitance lorsqu'il estime ne pas disposer du savoir-faire nécessaire pour fabriquer ou réaliser une prestation.

- **La sous-traitance de capacité** : elle consiste à faire appel à un sous-traitant lorsque l'entreprise est dans l'incapacité de répondre au flux de commandes dans les délais impartis. Le client est dès lors en mesure d'ajuster sa capacité de production en fonction des commandes.

- **La sous-traitance de marché** : elle a lieu lorsqu'une entreprise confie à une autre l'exécution d'un marché qu'elle a conclu avec un maître d'ouvrage. Elle est définie comme une chaîne ininterrompue de contrats d'entreprises. Ce type de collaboration repose sur deux contrats : le contrat de sous-traitance et le contrat principal. Ces contrats lient trois acteurs : le maître d'ouvrage, l'entrepreneur principal et l'entreprise sous-traitante. La sous-traitance en cascade ou en chaîne donne au sous-traitant le statut de donneur d'ordre. Ce type de sous-traitance permet de faire jouer la concurrence et éventuellement de faire baisser les prix. Elle est relativement répandue puisque « *la sous-traitance en cascade concerne 42 % des petites entreprises sous-traitantes* » [SESSI, 2005-a, p.5].

Néanmoins, la sous-traitance n'est pas une activité simple à définir. L'acception courante renvoie à qualifier de sous-traitance le fait de confier à un tiers l'exécution d'une tâche dont une entreprise a la charge. Néanmoins, la sous-traitance au sens juridique ne concerne qu'un certain type de tâches. La loi définit ainsi la sous-traitance comme « *l'opération par laquelle une entreprise confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne*

---

<sup>24</sup> En accord avec la définition de l'AFNOR sur la sous-traitance industrielle (norme NFX 50 300 N de novembre 1987) : « *Peuvent être considérées comme des activités de sous-traitance industrielle, toutes les activités concourant pour un cycle de production déterminé, à l'une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, ou de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres* ».

*appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage* » (article 1 de la loi n°75-1334 du 31 décembre 1975). La définition juridique de la sous-traitance n'englobe pas les prestations qui portent sur des tâches qui ne font pas partie du « métier » de l'entreprise, comme par exemple l'accueil, la restauration ou le nettoyage [Morin, 1994]. En pratique, certaines formes sophistiquées de sous-traitance, comme l'impartition et les entreprises en réseau, vont plus loin que la prise en charge de certaines activités. Elles visent à faire coopérer plusieurs entités indépendantes à la conception et la réalisation de projets que l'entreprise initiatrice n'a pas intérêt ou n'a pas la possibilité de réaliser entièrement seule.

Des critères juridiques précis sont dès lors nécessaires pour caractériser la sous-traitance. D'après le Code du Travail et la loi du 31 décembre 1975, deux critères sont mis en exergue par le droit français : l'indépendance du sous-traitant et l'existence d'un contrat d'entreprise.

#### **- L'indépendance du sous-traitant :**

Le sous-traitant ne doit pas être subordonné à l'entrepreneur principal. Il doit être une entreprise distincte et exécuter les prestations qui lui sont confiées à ses frais et risques. Cette indépendance permet de distinguer la sous-traitance, le contrat de travail et le prêt de main d'œuvre à but lucratif<sup>25</sup>.

#### **- L'existence d'un contrat d'entreprise :**

Au niveau de la jurisprudence, trois critères permettent de distinguer le contrat de sous-traitance du contrat de vente [Thévenot et Valentin, 2005]. Le premier critère est la valeur économique de la matière et du travail : « *Si la valeur de la matière fournie est plus élevée que celle du travail, il s'agit d'un contrat de vente. Par contre, si c'est la valeur de la partie travail qui est plus élevée, il s'agit d'un contrat d'entreprise* » (Cour de Cassation, 1<sup>er</sup> Chambre Civile, 27 avril 1976, JCP 1977 II n°18635). Pour qu'un contrat soit un contrat de sous-traitance, il faut que plus de 50 % du coût total relève de dépenses de main d'œuvre [Altersohn, 1992]. Le lien de sous-traitance est défini par le fait que la valeur ajoutée par le travail du sous-traitant est supérieure à la valeur des marchandises utilisées. Le deuxième critère est celui de l'intervention sur site. Toute activité se faisant sur site relève d'un contrat

---

<sup>25</sup> Un contrat de sous-traitance qui ne consiste qu'en une mise à disposition de main d'œuvre est une opération de fausse sous-traitance. C'est le cas lorsque le sous-traitant se borne à mettre du personnel à la disposition de l'entrepreneur principal. Un tel contrat doit respecter le droit du travail qui limite les possibilités de prêt de main d'œuvre à but lucratif en les réservant aux organismes de travail intérimaire.

d'entreprise mais certaines activités de sous-traitance peuvent aussi se faire hors site. Le dernier critère permettant de qualifier une relation de sous-traitance est le fait que la production à réaliser fait l'objet de spécifications. Le produit doit répondre à des attentes particulières du client. Dans le cas d'une production standardisée (produits en série ou disponibles sur catalogue), le contrat relève d'un contrat de vente avec un fournisseur.

Un contrat de prêt de main d'œuvre, de fourniture standardisée ou de mise à disposition d'équipement n'est pas un contrat de sous-traitance. Le contractant de niveau inférieur ne bénéficie alors pas des droits et des protections définis dans la loi de 1975. Ces définitions montrent que la sous-traitance évoque des enjeux d'organisation industrielle et de gestion de la main d'œuvre et que le droit s'adapte aux transformations de l'organisation de l'entreprise [Supiot, 1999]. Largement dominant à l'époque de la production industrielle dans l'entreprise hiérarchisée, le contrat de travail à durée indéterminée est aujourd'hui fragilisé par l'organisation des entreprises en réseaux. L'entreprise cliente envisage souvent la sous-traitance comme une mobilisation externe de la main d'œuvre. La multiplication des cas de requalification des contrats de sous-traitance en contrats de travail montre la difficulté à distinguer ces deux types de contrats. Ceci illustre également l'utilisation de contrats de sous-traitance en lieu et place de contrats de travail [Thévenot et Valentin, 2005]. Le recours à un contrat de sous-traitance revient à couvrir des opérations illicites de prêts de main d'œuvre. L'une des principales difficultés de la régulation des relations de travail dans les réseaux par le droit du travail provient du fait que ce dernier ne s'applique qu'aux salariés, c'est-à-dire aux travailleurs liés à l'entreprise par un contrat de travail.

Ces précisions juridiques permettent de s'interroger sur les frontières de la firme. Le droit du travail et le droit des entreprises spécifient les frontières juridiques de l'entreprise. Toutefois, sur le plan pratique, ces frontières semblent plus floues. En effet, les interactions entre les structures sont complexes afin d'assurer une réactivité tout au long du processus de production. Ceci conduit à des interdépendances fortes entre les clients, les fournisseurs et les sous-traitants qui s'articulent le long de l'axe de production.

### **3. L'articulation interne du processus de production**

La littérature sur les chaînes d'approvisionnement, de production et de distribution<sup>26</sup> connaît une évolution depuis une dizaine d'années. Les modèles d'organisation qui étaient traditionnellement tournés vers l'optimisation des coûts et du service s'orientent vers des logiques de gestion globale de l'incertitude et des risques commerciaux. L'externalisation des activités engendre des risques de blocage en cascade et des coûts que les donneurs d'ordre cherchent à maîtriser par l'établissement de relations contractuelles plus ou moins formelles et consensuelles. Les enjeux centraux de la relation de fourniture deviennent ceux de la réactivité, de la réduction des délais et de la maîtrise de l'incertitude.

Au sein d'une entreprise, la direction des achats est la direction chargée de gérer ces enjeux lorsque les achats sont centralisés. La direction des achats comprend des activités administratives, commerciales et stratégiques. Les activités attachées à la fonction « achat » sont le management des achats, le marketing des achats et la gestion du portefeuille des fournisseurs [Allagnat *et alii*, 2007]. Le management des achats regroupe l'ensemble des activités d'orientation stratégique, d'organisation du service et de contrôle du budget. Le marketing des achats prépare l'acte d'achat<sup>27</sup>. La gestion du portefeuille des fournisseurs inclut les activités liées à l'acte d'achat c'est-à-dire au traitement des commandes et à l'accompagnement des fournisseurs. Depuis les années soixante-dix, la fonction « achat » a vu son statut s'élargir avec la multiplication des pratiques d'externalisation. Elle est passée d'une participation au processus de production à l'exercice d'un pouvoir stratégique effectif car elle sélectionne les fournisseurs et les sous-traitants avec qui l'entreprise va travailler<sup>28</sup>. La fonction « achat » est directement liée à la problématique du partage de la valeur créée entre le client et le fournisseur.

---

<sup>26</sup> Ces chaînes sont aussi appelées « chaînes logistiques » ou « *supply chain* ». Ce dernier terme est très usité par la littérature, notamment gestionnaire, mais cet anglicisme n'est pas employé dans ce travail. On se réfère au terme plus précis de processus de production.

<sup>27</sup> Barriol (1998) propose une périodisation du marketing des achats :

- 1973-1980 : l'émergence. Durant cette période, des outils communs au marketing et à la fonction « achat » apparaissent.

- 1980-1990 : le développement. Le marketing des achats passe d'une problématique commerciale à une stratégie d'achats. Celui-ci se fonde sur des outils informationnels, organisationnels et de communication.

- Depuis 1990 : la stabilité conceptuelle. Le marketing des achats associe les besoins de l'entreprise et la situation du marché en amont dans une logique d'ajustement.

<sup>28</sup> Le département « achat » d'une entreprise peut même mettre en concurrence des firmes appartenant à son groupe lors de la sélection des fournisseurs. On assiste alors à des pratiques de mise en concurrence de marché à l'intérieur même d'un groupe d'entreprises, pratiques à rapprocher des conclusions de Baker, Gibbons et Murphy (2001).

**Les pratiques d'externalisation font émerger deux types d'incertitude. Elles sont la conséquence d'asymétries d'information entre l'acheteur et le vendeur.** Ces phénomènes interviennent au moment du choix du co-contractant et au cours de la relation. La première incertitude, d'ordre pré-contractuelle, correspond au phénomène d'anti-sélection. L'autre incertitude, d'ordre post-contractuelle, fait référence au risque moral.

### **Encadré 1 : Les phénomènes d'anti-sélection et de risque moral**

**Le phénomène d'anti-sélection (ou de sélection adverse)** a été popularisé par l'exemple Akerlof (1970). Il témoigne de la difficulté à apprécier *ex-ante* les qualités ou capacités relatives à un bien, un service ou une entité. Des litiges peuvent résulter d'une information asymétrique lors de la signature du contrat initial. Cette incertitude est liée aux comportements des acteurs ou survient sous le coup d'aléas économiques externes ou conjoncturels, par rapport à l'évolution des préférences du marché par exemple.

**La notion de risque moral (ou de hasard moral)** est présentée par Arrow (1963). Comme la notion de sélection adverse, celle d'aléa moral vient de la théorie des assurances et a été ensuite reprise par la théorie de l'agence. Il résulte du degré d'observation possible et de la capacité de contrôle de l'action *ex-post*. Le client n'est pas sûr que le vendeur s'acquittera de son engagement dans les temps et pour une qualité donnée : « *Un prestataire logistique, positionné à l'interface entre le fabricant et ses clients, est toujours en position pour profiter du manque d'information du donneur d'ordre pour entreprendre des actions inobservables (de la sous-traitance en cascades par exemple) qui augmente la probabilité d'un défaut de qualité ou de performance du service* » [Sauvage, 2004, p.73]. Dans le cas de la relation inter-entreprises, le risque moral est également lié à la difficulté pour l'acheteur de connaître l'évolution du coût total de production au moment de la renégociation des prix.

Ces phénomènes d'anti-sélection et de risque moral ont des implications sur les comportements des clients, des fournisseurs et des sous-traitants. Ils peuvent donner lieu à des attitudes opportunistes, mais aussi pousser les partenaires à s'entraider et ainsi faire émerger des comportements coopératifs [Milliken, 1987]. Ces incertitudes incitent les agents à adopter un certain formalisme dans les procédures contractuelles.

Un contrat entre un acheteur et un vendeur est appelé « contrat cadre »<sup>29</sup> inter-entreprises [Gatsi, 1996]. Les clauses du contrat précisent les obligations des contractants ainsi que d'éventuels avantages du vendeur (aide financière ou technique). Elles spécifient également les modalités classiques : durée du contrat, prix et modalités de révision, délais de livraison, modalités de règlement des litiges, conditions de paiement et éventuellement clause d'arbitrage [Baudry, 1991] [Brousseau, 1993]. Les quantités sont fixées par la suite par le biais des contrats d'application dans le cas de sous-traitances de capacité : « *des commandes vont ensuite venir se greffer sur ce contrat cadre : ce sont les contrats d'application dont le*

<sup>29</sup> « *Le contrat cadre est un contrat souple répondant aux situations contractuelles complexes. Son originalité vient de ce qu'il laisse à d'autres contrats le soin de réaliser enfin l'objectif des contractants* » [Gatsi, 1996, p.3].

*rôle est le déclenchement effectifs des commandes* » [Baudry, 1991, p.49]. Le contrat cadre est établi de deux façons<sup>30</sup> :

- La première tradition se fonde sur un « *gentlemen's agreement* » (engagement d'honneur). L'accord est flexible et évite de négocier un contrat complet qui traite des litiges et des conflits.

- La deuxième tradition revient à rédiger des contrats longs. Même si le contrat négocié par des entreprises reste incomplet, l'objectif est d'établir le contrat le plus complet possible pour éviter tout litige et tout comportement opportuniste [Quélin, 2003].

« *Le contrat cadre a pour fonction d'éviter d'avoir à renégocier sans cesse la commande initiale. (...) Il permet d'économiser les coûts de transaction sur une période longue, pour ce qui est des coûts d'élaboration du contrat* » [Baudry, 1991, p.49]. Ces contrats cadres, relevant du droit des affaires, peuvent inclure des clauses spécifiques portant sur des aspects sociaux et environnementaux<sup>31</sup>, notamment par des références explicites à des normes éthiques.

La relation de fourniture se révèle être un élément clé du processus de production notamment avec le développement de nouvelles formes d'entreprises accentuant des phénomènes de désintégration verticale ou de « firme réseau » [Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003]. Certains risques sont liés au contrat de fourniture. **La relation inter-entreprises se caractérise par des liens de dépendance et de coopération entre les donneurs et les preneurs d'ordre.** L'entreprise cliente se trouve confrontée à la nécessité de réguler ses relations de fourniture.

---

<sup>30</sup> Ces contrats cadres s'inscrivent dans un débat sur les contrats relationnels. Macneil (1978) considère que la vision traditionnelle de la théorie classique n'est pas valide dans la réalité. Il développe la notion de contrat relationnel (*relational contract*) qui est une catégorie de contrat qui prend en considération l'élément de durée et l'élément d'engagement personnel [Boismain, 2005]. Il a développé la notion de contrat relationnel en réaction au modèle dominant de la théorie des contrats : il oppose ainsi les « *contrats relationnels* » aux « *transactions discrètes* ». Les contrats cadres sont des contrats relationnels.

Le régime juridique des contrats relationnels différerait du régime des contrats discrets sur trois aspects principaux : la formation du contrat, l'achèvement de la relation contractuelle et la révision du contrat [Bouthinon-Dumas, 2001]. Le développement de relations entre des contractants implique un engagement personnel de leur part. Plus la durée du contrat sera longue et plus les relations entre les parties pourront se développer. « *Macneil pense que la formation d'un contrat relationnel n'est pas un fugace échange de promesses, mais au contraire une maturation et un développement qui embrasse, non seulement l'accord formellement conclu, mais aussi les négociations préparatoires, la prise en compte du contexte dans lequel la relation contractuelle va exister et la mise en œuvre du contrat. Le contrat relationnel est donc quelque chose de vivant et d'évolutif* » [Bouthinon-Dumas, 2001, p.347]. La catégorie de contrat relationnel n'apparaît pas dans le Code civil ni dans la doctrine française [Bouthinon-Dumas, 2001]. « *Pourtant, les contrats relationnels correspondent à une réalité juridique et économique et possèdent certaines spécificités qui mériteraient un régime particulier et adapté* » [Bouthinon-Dumas, 2001, p.344].

<sup>31</sup> Il est très difficile d'avoir accès à ces contrats cadres car ils relèvent de la dimension stratégique de la fonction « achat ».



En parallèle à sa désintégration verticale, la firme se voit dans l'obligation de se positionner sur des enjeux sociaux et environnementaux. Les engagements des grandes firmes sur le plan de l'éthique de l'entreprise portent notamment sur les pratiques de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants. Une mise en perspective du concept d'éthique de l'entreprise permet de définir le contexte dans lequel s'élaborent des pratiques sociales et environnementales dans la relation de fourniture.

## **Section 2 : Ethique de l'entreprise et régulation économique**

**L'entreprise a-t-elle une responsabilité sociale et environnementale ? Cette responsabilité est-elle un mode de régulation de l'économie ?** La présentation critique des liens entre éthique et entreprise permet de mettre en exergue l'émergence de l'éthique de l'entreprise en tant que sous domaine de l'éthique. Il est tout d'abord essentiel de définir la notion d'éthique de l'entreprise en contextualisant ses évolutions sur le plan historique (1). Dans un deuxième temps, un questionnement sur la responsabilité de l'entreprise conduit à présenter les courants théoriques modernes de l'éthique de l'entreprise (2). Ces éléments aboutissent alors à une réflexion sur la gouvernance de l'entreprise (3).

### **1. Historique de l'éthique de l'entreprise et définitions**

**Comment traiter de l'éthique de l'entreprise sans définir l'éthique et sans situer cette notion sur le plan historique ?** Par conséquent, l'éthique de l'entreprise est définie en précisant ses liens avec les concepts de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise (1.1). Puis, l'évolution du concept de responsabilité de l'entreprise influe sur le rôle de l'éthique de l'entreprise (1.2).

#### **1.1 Ethique de l'entreprise, développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise**

L'éthique est traditionnellement étudiée par la philosophie morale et l'épistémologie. La distinction entre la morale et l'éthique donne un éclairage particulier du rapport entre l'éthique et l'entreprise<sup>32</sup>. Autant la morale semble relever d'une construction sociale, voire universelle, autant l'éthique n'est qu'un construit personnel.

---

<sup>32</sup> En anglais, le terme « *ethics* » recouvre les notions d'éthique et de morale, ce qui offre par conséquent d'autres types de débats.

## Encadré 2 : Morale et éthique : perspectives et différences

L'éthique et la morale sont deux notions qui au regard de leurs étymologies sont équivalentes. « Ethique » renvoie à une racine grecque, *ethos*, signifiant mœurs. « Morale » renvoie à une racine latine, *mores*. **Deux traditions se côtoient pour distinguer ces termes** [Wunenburger, 1993]. **Pour la première**, l'éthique est une réflexion sur les fondements de la morale. L'éthique est la science du comportement et des mœurs. Elle étudie les principes qui régissent les choix pratiques de l'individu. La morale est un ensemble de principes mis en œuvre pour agir de façon humaine. Il s'agit de l'ensemble des prescriptions concrètes adoptées par des agents individuels ou collectifs. **Pour la deuxième tradition**, la morale est de nature universelle et l'éthique particulière et plurielle. L'éthique est un ensemble de règles de conduite partagées et représentatives d'une société<sup>33</sup>. La morale, dans cette tradition, est un ensemble de principes à dimension universelle. Elle est normative voire dogmatique. La morale désigne un système de valeurs internalisé par des individus, qui leur permet de faire la distinction entre le bien et le mal. Ce système est acquis à travers un processus de socialisation de l'individu. Dans cette tradition l'éthique est alors à rapprocher d'une science pratique des manières d'être [De La Bruslerie *et alii*, 1992].

**Nous nous référons dans cette thèse à cette deuxième tradition** dans laquelle s'inscrit la conception kantienne de la morale. Pour cette tradition toute personne est soumise à une morale impérative. La morale est formulée par Kant à travers son impératif catégorique : « *Agis comme si la maxime de ton action devait être érigée par ta volonté en loi universelle de la nature* » [Kant, 1785, 1994, p.98]. Plus précisément, un comportement moral doit satisfaire trois conditions : être valide universellement, respecter les êtres humains comme individus et être acceptable pour tout être rationnel, de telle sorte que, si les rôles étaient inversés, les parties concernées seraient toujours d'accord. Les actions sont jugées en fonction de leur conformité à une obligation morale. Celui qui adhère à une éthique de la conviction agit selon son système de valeur personnel, sans référence directe aux conséquences de ses actes : l'éthique est liée aux intentions. Kant fonde une exigence d'universalité louable. Cependant, celle-ci est en réalité un frein à l'action car elle ignore la singularité des situations et des individus. En opposition, « *l'impératif hypothétique* » [Kant, 1785, 1994], lui, est lié à une action possible comme moyen pour arriver à des fins données. L'analyse économique intègre, en général, plutôt ce type d'impératif : les analyses combinent des moyens de manière rationnelle en vue de maximiser la satisfaction des agents. Ce principe fait référence à une éthique pragmatique, une éthique de la responsabilité inspirée du réel.

Ainsi, deux grands courants de pensée éthique sont à distinguer : **les théories déontologiques et les théories conséquentialistes**. Les théories déontologiques se fondent sur les principes de respect de la personne [Kant, 1785, 1994], de respect des droits [Locke, 1690, 1992] et de justice [Rawls, 1971]. Les théories conséquentialistes (ou téléologiques) mesurent la dimension éthique d'un acte en fonction du niveau de bien qu'il procure<sup>34</sup>. Ces théories s'inspirent des approches utilitaires [Hume, 1751, 1947] [Mill, 1871, 1988] [Bentham, 1837] et donnent lieu à des prolongements téléologiques originaux [Jonas, 1990]<sup>35</sup>. Une éthique de la responsabilité est ainsi à opposer à une éthique de la conviction dans le cadre d'une réflexion sur l'action politique [Weber, 1905, 1964]. La distinction entre conséquentialisme et déontologisme correspond à celle établie par Weber entre une éthique de la responsabilité et une éthique de la conviction. Pour Weber, ces deux attitudes éthiques s'opposent et chacune isolément est insuffisante. Selon lui, l'homme politique devrait les réunir toutes les deux.

<sup>33</sup> « *La diversité des enjeux éthiques, le relativisme culturel des principes moraux, les relations ambiguës entre la légitimité et la légalité des actions humaines rendent ces pratiques souvent complexes et équivoques* » [Boiral et Verna, 2000, p.327]. Ceci conduit à concevoir l'éthique comme un questionnement réservé à la conscience intime de chacun [Gélinier, 1991].

<sup>34</sup> Toutes les théories morales se fondent sur une théorie du bien et une théorie du juste. L'ordre de priorité n'est pas le même en fonction des courants. Dans le cas de la démarche téléologique, on constate la priorité du bien sûr le juste. Dans le cas de la démarche déontologique, la subordination est inverse. Les théories déontologiques, fondées sur une éthique du devoir et s'inspirant des thèses de Kant, considèrent la dimension éthique des actions en référence au devoir et aux obligations.

<sup>35</sup> Dans la perspective de Jonas (1990) le progrès technique change fondamentalement la nature des rapports matériels et éthiques de l'homme à la société. « *La promesse de la technique moderne s'est inversée en menace* » [Jonas, 1990, p.13]. La science perd sa fonction séculaire de paratonnerre et ses développements génèrent eux-mêmes de nouveaux risques même si cette vision reste controversée. Selon Jonas (1990), pour la première fois, les actions de l'homme apparaissent comme irréversibles. Le pouvoir technologique fait de la nature un objet fragile et menacé, devant faire l'objet d'une forme de précaution particulière. En situation de menaces graves mais aléatoire, ce principe de précaution prescrit aux décideurs de mettre en œuvre des actions préventives sans attendre de disposer de toutes preuves scientifiques ou que le risque aléatoire ne se transforme en risque avéré. Poirot (2006) propose d'intégrer ce principe de précaution dans la stratégie et les politiques de l'entreprise.

L'intérêt n'est pas d'opposer les concepts de morale et d'éthique ni de les hiérarchiser. L'approche de Ricoeur (1991-a) est en cela instructive. Elle propose de retenir le concept de morale comme terme de référence, comme repère principal permettant d'opérer une distinction entre le permis et le défendu. La morale devient source du sentiment d'obligation. C'est par rapport à ce terme qu'il est possible de fixer la définition de l'éthique. Ricoeur (1991-a) scinde le concept en deux : une branche désigne l'amont des normes morales (éthique antérieure, ou fondamentale, qui traite de l'enracinement des normes dans la vie et le désir) et une autre branche correspond à l'aval des normes (éthique postérieure, ou appliquée qui vise à insérer des normes dans des situations concrètes). La seule manière d'intégrer l'éthique antérieure est bien d'en faire paraître les contenus dans la sagesse pratique, c'est-à-dire dans l'éthique postérieure. Ainsi se justifie l'emploi d'un seul terme car l'un ne peut aller sans l'autre.

Dans la mesure où il est question de règles de conduite partagées, de choix individuels et de comportements [Scott, 1994], l'économie, qui se veut une science morale et politique<sup>36</sup>, a cherché à intégrer les débats entre les théories téléologiques et déontologiques [Annexe 2]. La place de l'éthique en économie doit être nuancée car celle-ci varie en fonction des courants. Celle-ci va d'une négation de la place de l'éthique en économie à une vision totalement englobante. Dans tous les cas, l'enjeu ici est de s'interroger sur les rapports entre éthique et économie. L'éthique économique pose la question de l'articulation entre la création et la répartition de la valeur [Arnesperger et Van Parijs, 2000]. La plupart des auteurs s'accordent sur le fait qu'« *un minimum d'éthique est nécessaire à un bon fonctionnement de l'économie* » [Lambert, 2000, p.398]. L'entreprise, comme maillon central du capitalisme moderne, est interrogée par rapport à son rôle institutionnel et sa finalité. La question devient alors celle de la place de l'éthique pour l'entreprise [Beauchamp et Bowie, 2001] [Donaldson et Werhane, 1999]. « *La justification de la RSE renvoie à la représentation de la nature et du rôle de l'entreprise et de sa raison d'être* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, 32]. Ce

---

<sup>36</sup> Avec Hirschman (1984), l'économie que Kant (1785, 1994) considérait comme une science sans âme, se réapproprie ses dimensions politique et éthique. Sen (1999) s'inscrit également bien dans la perspective de l'économie comme « *science morale* ». Cette orientation de l'économie politique n'est cependant pas partagée par tous les économistes. Amable et Palombarini (2005) mettent en garde contre une dérive normative des sciences sociales, et en particulier de l'économie des conventions. Selon eux, l'économie politique est menacée par une forme de moralisme qui discrédite les conflits sociaux. Ils présentent une société fondamentalement conflictuelle et hiérarchisée qu'ils opposent à la vision d'une société organisée autour de la poursuite d'un bien commun.

débat se situe sur le plan micro-économique avec l'émergence d'une éthique de l'entreprise prenant des formes diverses. Sur ce champ, on retrouve les oppositions entre les cadres théoriques centrés sur le paradigme de l'efficacité (notamment les théories contractuelles de l'entreprises) et ceux centrés sur la recherche de légitimité (comme les théories sociologiques néo-institutionnalistes)<sup>37</sup>. Le questionnement éthique porte sur les conséquences des activités de production pour autrui et pour l'environnement. **L'entreprise se trouve ainsi placée devant une contradiction entre la poursuite privée de l'utilisation de ses ressources et les effets socialisés de ses actions.**

A partir des années quatre-vingt, les entreprises françaises, en s'inspirant des groupes anglo-saxons, se sont impliquées dans des démarches éthiques. L'entreprise est de plus en plus attentive aux pratiques relevant de l'éthique et en vient même à proposer des règles de conduite formalisées tant au niveau de son fonctionnement interne qu'au niveau de ses relations avec les agents économiques externes. Au-delà des préoccupations économiques, elle est amenée à prendre des responsabilités d'ordre social et environnemental. L'éthique de l'entreprise questionne le respect de droits fondamentaux de la personne par l'entreprise. Le respect de l'environnement fait aussi partie intégrante des préoccupations éthiques : il s'agit d'aborder la responsabilité de l'entreprise dans les dégâts qu'elle cause à l'environnement.

Ainsi, l'éthique de l'entreprise s'inscrit dans une triple dimension, à la fois économique, environnementale et sociale. Elle correspond au sous-domaine de l'éthique économique qui traite du secteur productif privé et public<sup>38</sup>. Elle est à rapprocher des notions de « *business ethics* » et de « *corporate ethics* ». On ne retient pas ici la notion « *d'éthique des affaires* » ayant un lien fort avec des aspects déontologiques. L'éthique de l'entreprise n'est pas sans lien avec la notion de développement durable<sup>39</sup>. La notion de développement durable insiste, en effet, sur les conséquences à long terme des activités humaines : elle repose sur le principe de compatibilité entre la satisfaction des besoins actuels et ceux des générations futures. Pour ce faire, elle se fonde sur trois piliers : la protection de l'environnement (prise en charge des

---

<sup>37</sup> Des courants originaux émergent comme celui de l'économie écologique. Cette approche considère l'économie comme un écosystème. Elle a pour ambition de repenser l'économie au regard des questions posées par l'environnement [Godard, 2006].

<sup>38</sup> Une définition de l'éthique de l'entreprise a été donnée en introduction de ce travail.

<sup>39</sup> Le terme développement durable traduit l'expression « *sustainable development* » qui apparaît pour la première fois en 1980 dans le rapport *World Conservation Strategy: Living Resource for Sustainable Development* [IUCN, UNEP et WWF, 1980]. La traduction est discutable car le qualificatif « *sustainable* » exprime moins un état de ce qui dure que la capacité d'un phénomène à s'auto-entretenir et à résister aux aléas qui le menace. Le terme de développement soutenable est donc également utilisé [Vivien, 2005].

déchets, protection de l'air et de l'eau), l'équité sociale (droits à l'accès aux connaissances et conditions de travail) et le développement économique (productivité et rentabilité)<sup>40</sup>. On peut donc considérer que le concept de développement durable est de nature macro-économique [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007]. Le concept de développement durable pose l'hypothèse que pour être soutenable dans le temps, le développement d'une société implique la reproduction et l'élargissement des trois dimensions du capital : le « capital économique » classique, le « capital écologique » composé de toutes les ressources naturelles dont hérite une génération et le « capital social » qui est assimilable à la capacité d'intégration de la collectivité [Glaeser, 2001] [Putnam, 2001] [Fukuyama, 2002]. Ce dernier dépend notamment de l'accès aux richesses et de leur mode de répartition [Coleman, 1988, 1990]. Dans le cadre de cette thèse, **l'éthique de l'entreprise se rapporte au champ du développement durable appliqué à la firme**. L'éthique de l'entreprise mobilise des corpus économiques ne traitant pas uniquement du développement.

Un parallèle est également possible entre les notions d'éthique de l'entreprise et celle de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, ou RSEE<sup>41</sup>, définie en science de gestion. Le Livre Vert de la Commission européenne (2001) définit la RSE en ces termes : *« la plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »* (p.8).

**Les notions d'éthique de l'entreprise et de RSE ont en commun certains questionnements, notamment en termes de responsabilité et d'engagement.** La notion de responsabilité sociale de l'entreprise vient de l'expression américaine « *corporate social*

---

<sup>40</sup> Le concept de « *triple bottom ligne* » fait référence aux trois piliers du développement durable. Selon ce concept, les rapports annuels doivent compléter la « *bottom line* », c'est-à-dire le résultat financier de l'entreprise, par des informations concernant la « *performance sociale* » et la « *performance environnementale* » de l'entreprise.

<sup>41</sup> La littérature propose aussi les notions de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et de RSO (responsabilité sociale des organisations) qui sont des notations simplifiées de RSEE. A ce sujet « *Faut-il parler de responsabilité sociale de l'entreprise ou de responsabilité sociale des entreprises ? La RSE de l'entreprise renvoie au jugement individuel indépendamment du contexte spécifique d'un système économique et social ; la RS des entreprises apprécie la qualité d'un ensemble économique dans un contexte institutionnalisé déterminé* » [Capron, 2006-b, p.20].

*responsibility* »<sup>42</sup>. Le terme anglo-saxon « *social* » a un sens plus large que sa traduction française. En français, il fait référence aux partenaires sociaux internes de l'entreprise et non à l'ensemble des partenaires internes et externes de l'entreprise<sup>43</sup>. Le terme « sociétal » est plus adapté pour exprimer cet élargissement des relations sociales au delà des strictes relations professionnelles employeurs-salariés [Pérez, 2002] [Galavielle, 2006]. Cette précision sémantique souligne qu'en fonction des cultures nationales, le champ de la responsabilité de l'entreprise n'est pas le même. Cette thèse retient le concept d'éthique de l'entreprise plutôt que celui de RSE car l'éthique de l'entreprise prend en compte de manière formelle plusieurs dimensions : celle de l'individu, celle de l'entreprise et celle des institutions, alors que la RSE ne se place que sur le plan de l'action volontaire de l'entreprise.

## **1.2 Evolution du concept de responsabilité**

**Les principales dates du développement durable permettent de situer de manière historique l'émergence relativement récente de ce concept et son évolution** [Annexe 3]. Cependant, si le concept de développement durable est récent, la genèse de l'éthique de l'entreprise date des premiers âges du capitalisme industriel [McHugh, 1988]. L'évolution de l'éthique de l'entreprise est intimement liée à la conception que les acteurs se font de la responsabilité de l'entreprise. La formalisation de ce questionnement s'articule autour de trois grandes phases [Gendron, 2000-a, p.4] : l'émergence (début du siècle - 1960), le positionnement (1960 - 1980) et l'institutionnalisation (1980 - à nos jours). Ces périodes font référence à une évolution du concept de responsabilité de l'entreprise [Annexe 4].

### **Le concept de responsabilité : l'émergence (début du siècle - 1960)**

L'éthique de l'entreprise trouve son origine dans un mode de production construit au XIX<sup>e</sup> siècle prônant la division du travail et dans la nouvelle conception de l'accroissement des richesses qui en découle. La société industrielle laisse la place à la société post-industrielle fondée sur la valorisation des marchés financiers. Historiquement, le premier type de

---

<sup>42</sup> On doit cette notion à Bowen (1953). « *Le fait que Bowen était un pasteur protestant répondant au souhait des églises évangélistes de se doter d'une doctrine sociale de même envergure que celle de l'église catholique a marqué profondément la conception états-unienne* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.7]. La conception états-unienne est en effet basée sur une responsabilité individuelle bienveillante ayant pour objectif de secourir autrui et non pas d'anticiper les dommages.

<sup>43</sup> Le sens français de ce terme permet une distinction entre l'objet des politiques sociales, principalement le travail et la santé, et les aspects culturels, éthiques et territoriaux qui orientent l'organisation politique. Cette distinction va dans le sens souhaité par l'Organisation internationale du travail.

préoccupation éthique des entreprises est d'ordre social. « *Les sociétés industrielles se développaient en mettant en question la manière dont on avait pensé la régulation dans la société, c'est-à-dire le principe général de responsabilité* » [Ewald, 1986, p.225]. Dès le XIX<sup>e</sup> siècle, les institutions patronales de prévoyance et de secours apparaissent au sein des entreprises sur le modèle de pratiques existantes antérieurement au sein des métiers puis des corporations. Elles représentent les premiers éléments de la sécurité sociale en France [Hatzfeld, 1989]. Le patronat souhaite recruter la main d'œuvre et de la rendre stable à travers des pratiques traduisant une forme de compromis institutionnalisé. Ce mode de management dit paternaliste se caractérise aussi par des pratiques discrétionnaires visant à prévenir les revendications par le contrôle du travail et par l'élévation de la condition matérielle et morale des salariés<sup>44</sup>. Les *Quakers* aux Etats-Unis sont également à l'origine des placements éthiques en refusant d'investir dans des entreprises qui produisent des armes, des cigarettes ou en lien avec le jeu<sup>45</sup>. Ces démarches traduisent la dualité de l'entreprise en tant qu'unité économique et sociale et trouvent leurs origines dans des préceptes religieux et moraux. Elles sont l'expression volontaire d'une éthique des dirigeants et expriment une certaine vision des rapports qu'entretient, ou que doit entretenir, l'entreprise avec les agents économiques qui l'entourent. La notion de responsabilisation de l'entreprise est introduite par les dirigeants eux-mêmes : l'entrepreneur s'investit d'une autorité sociale en véhiculant certaines valeurs.

Cette période correspond plutôt à l'émergence de l'« *ethics in business* » (l'éthique en affaires) et non pas de l'éthique des affaires car la réflexion porte sur la moralité des agents en situation d'affaires [De George, 1987, p.201]. La RSE reste de l'ordre de l'implicite [Matten et Moon, 2007]. Le paternalisme connaît son heure de gloire à la veille de la première guerre

---

<sup>44</sup> Avant 1898, la relation entre un salarié et son patron relevait en France d'un contrat qui laissait une place au mécénat et aux pratiques d'indemnisation volontaires des salariés. Le débat juridique sur les accidents de travail a permis de cristalliser certains enjeux relatifs à la notion de responsabilité. Avec la loi du 9 avril 1898 sur les accidents de travail, on assiste à l'émergence d'un nouveau modèle juridique qui instaure un droit du travail. « *L'accident du travail n'est plus fondé sur la notion de faute mais sur celle de risque professionnel* » [Salais et alii, 1986, p.70]. Cette loi instaure la logique selon laquelle la loi sert à réguler le contrat. La responsabilité du chef d'entreprise remplace la responsabilité personnelle de l'employeur. « *La problématique des secours, jusqu'alors pensée comme relevant de la morale, se transformait en une problématique du droit* » [Ewald, p.226, 1986]. Les critiques faites aux caisses patronales sont que les prestations attribuées restent incertaines et dépendantes de la bonne volonté du patron. Les dirigeants emploient ces prestations comme moyen de moralisation des salariés en n'hésitant pas à opérer des discriminations dans leur attribution. En outre, la gestion de ces caisses laisse à désirer. Enfin la plus grande partie de la population ouvrière, qui travaille dans des PME, n'est pas protégée [Hatzfeld, 1989]. Le patronat tentera activement de garder le contrôle de ces institutions d'assurances sociales.

<sup>45</sup> De nos jours également, la conviction religieuse de certains dirigeants, notamment de PME, reste déterminante dans le choix d'une implication sociale. L'influence des convictions religieuses des dirigeants est aussi visible à travers l'historique de grands groupes et fonde parfois la culture de ces entreprises. Ce fut le cas chez PSA Peugeot Citroën.



mondiale. Il décline à partir des années vingt en raison de la naissance de l' « Etat providence » et du renforcement du syndicalisme.

### **Une évolutions des définitions : le positionnement (1960 - 1980)**<sup>46</sup>

La phase de positionnement théorique sur la responsabilité de l'entreprise commence avec les années soixante. Le fordisme a tenté la synthèse entre les principes tayloriens et le paternalisme avec la mise en place d'un processus de production et de consommation de masse [Capron, 2003]. L'entreprise rationalisée ne traite plus de la question de la fluctuation du travail en laissant à l'Etat le soin de trouver des solutions à la question du plein-emploi [Salais *et alii*, 1986]. L'affirmation de l' « Etat social », ou « Etat providence », permet de reformuler les obligations des individus et la responsabilité de l'Etat. L'intervention de l'Etat réduit l'influence du patronat sur les sphères sociales. La convention keynésienne se traduit par la prise en charge par le secteur public de risques et de responsabilités incombant jusqu'alors au secteur privé, avec notamment le développement d'institutions d'indemnisation. C'est à cette période que les entreprises se préoccupent des questions environnementales. La notion de responsabilité corporative remplace celle de responsabilité personnelle [Mahoney, 1990] allant même jusqu'à attribuer un statut de personne morale à l'entreprise [French, 1979].

### **Une évolution managériale : l'institutionnalisation (1980 - à nos jours)**

La crise de la fin du fordisme des années quatre-vingt remet en cause la convention keynésienne et renforce une pensée libérale qui, pour certains, signifie la nécessité d'une implication plus fondamentale de l'entreprise par rapport à la société et à son environnement. « *C'est le délitement progressif du fordisme et l'effacement de l'Etat providence qui ont fait émerger une RSE explicite en Europe dans les années 90* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006, p.8]. A l'ère du post-fordisme, la mondialisation, la financiarisation de l'économie ainsi que les dérèglementations [Gendron, 2000-a] entraînent des reconfigurations institutionnelles<sup>47</sup>. Se pose alors la question de la régulation d'une entreprise ayant une dimension internationale et qui s'émancipe des législations nationales. La pertinence sociale

---

<sup>46</sup> En France, l'éthique des affaires est, dès les années soixante, une préoccupation d'association de dirigeants, telle l'ACADI (*Association des Cadres Dirigeants de l'Industrie*). Dans les années soixante-dix, des réseaux européens se constituent, comme l'*European Business Ethics Network* (EBEN) qui fédère des associations.

<sup>47</sup> « *La question de l'identification de la forme que tend à revêtir le capitalisme contemporain à la suite des transformations apparues avec la fin du fordisme, est abordée à partir de notions telles que « nouvelle phase du capitalisme ou « nouveau régime d'accumulation »* » [Paulré, 2003, p.338] : le capitalisme contemporain se caractérise alors par une influence de la sphère financière et des transformations dans la division du travail.

de sa production est également interrogée [Gendron *et alii*, 2004]. Avec le retrait de l'Etat en Europe continentale sur de nombreuses thématiques sociales, l'entreprise se positionne sur ces thèmes et tente de reconstruire sa légitimité. Le paternalisme demeure néanmoins très présent dans des régions de « vieille industrialisation » par le biais de « *fidélités intergénérationnelles* » [Pérez, 2003-b, p.5]. Le paternalisme reste un mode de management pratiqué même si les dénominations changent [Ballet et De Bry, 2001]. Cette période est marquée par un éclatement des approches théoriques mais ces courants s'accordent sur « *une prise en charge formelle de l'intérêt commun par l'entreprise privée* » [Gendron, 2000-b, p.320]. C'est lors de cette période que la RSE prend la forme d'un outil de différenciation stratégique dans une logique de rentabilité. En France le code pénal de 1994 instaure la notion de responsabilité pénale des personnes morales et des entreprises (article 121-2). La fin des années quatre-vingt-dix, en réponse à la contestation de la mondialisation néolibérale, certains dirigeants d'entreprises placent l'éthique au centre de leurs préoccupations [Hopkins, 1999]. La notion « *d'entreprise citoyenne* » émerge [Ray, 2000]. La firme souhaite se positionner en tant qu'acteur « citoyen » dans la société.

Ces périodes traduisent des évolutions dans l'appréhension du concept de responsabilité de l'entreprise de la part des Pouvoirs Publics comme de la part des firmes. Or ces évolutions ne sont pas uniformes sur le plan international. Une approche anglo-saxonne qui vise « *plutôt la réparation des effets des activités économiques* », orientée vers les activités caritatives des entreprises s'oppose à une approche européenne continentale de l'éthique de l'entreprise se préoccupant de « *l'anticipation et la prévention des risques* » [Capron, 2003, p.19].

Ainsi, ces changements dans les pratiques des entreprises font écho à des interprétations particulières de l'éthique de l'entreprise. Les comportements managériaux traduisent en effet le rôle donné à l'entreprise dans la société. Ces approches pratiques de l'éthique de l'entreprise s'alimentent d'ailleurs des évolutions des courants théoriques modernes.

## **2. Les courants théoriques modernes de l'éthique de l'entreprise**

Il n'existe pas d'unanimité sur le contenu et les fondements théoriques de l'éthique de l'entreprise. Cependant elle reste nettement influencée par ses origines utilitaristes

[Annexe 2]. **Deux grands modèles s'opposent. Un premier modèle libéral classique** se fonde sur une dissociation entre vie privée et vie publique [Friedman, 1971] [Levitt, 1958]. Friedman (1971) s'oppose à la responsabilité corporative en affirmant des principes de l'économie capitaliste et du pluralisme politique qui sont à la base de la société nord-américaine. Il est de la responsabilité de tous de mettre en place un cadre juridique permettant aux individus de rechercher leur intérêt personnel et ainsi de rendre possible le principe de la « main invisible » [Smith, 1776, 1995]<sup>48</sup>. Cette approche rejette toute forme de contraintes autres qu'économiques qui pourraient s'imposer à la firme. Elle insiste particulièrement sur le fait que le rôle du dirigeant est de maximiser la rémunération des actionnaires<sup>49</sup>. Il appartient à la société d'avoir des exigences envers les entreprises en matière éthique. La notion de responsabilité reste propre à l'Etat [Baumol, 1991]. La responsabilité éthique de l'entreprise est par conséquent inexistante. Ainsi, Hallis (1930) considère que seule une responsabilité juridique incombe à l'entreprise.

**Un second modèle s'oppose à cette conception de la responsabilité de l'entreprise limitée à une forme de responsabilité économique ou juridique : ce modèle affirme qu'un lien social accompagne l'acte économique** [Capron, 2003]. Les démarches éthiques des firmes répondent alors à deux types de besoins : répondre aux attentes des agents de l'environnement externe de l'entreprise et se doter d'un moyen de régulation interne à l'organisation. Ce double enjeu révèle l'importance du contexte institutionnel et organisationnel [Mercier, 2004, 2002]. Trois écoles de l'intégration de l'éthique dans l'entreprise dominent sur le plan théorique : l'école nord-américaine, l'école allemande et l'école française [Ballet et De Bry, 2001]. Trois courants émergent au sein de l'école nord-américaine : la « *Business Ethics* », la « *Business and Society* » et la « *Social Issue Management* » [Gendron, 2000-b]. Chaque école de pensée expose une vision particulière de la responsabilité de l'entreprise contingente à une culture nationale. Cette diversité d'interprétation de la responsabilité de l'entreprise a un impact sur le comportement des agents.

---

<sup>48</sup> Certaines interprétations du principe de la « main invisible » considèrent que le marché concurrentiel s'autorégule et moralise les comportements des acteurs économiques. Le paradigme libéral présuppose une régulation spontanée par les marchés. Cette approche compte sur le progrès technique pour que la situation environnementale ne se dégrade pas.

<sup>49</sup> « *Peu de tendances pourraient aussi efficacement saper les bases même de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants des firmes d'une responsabilité sociale autre que celle de gagner le plus d'argent possible pour leurs actionnaires. C'est là une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaire ont une responsabilité sociale autre que celle de maximiser les profits de leurs actionnaires, comment pourront-ils discerner de quelle responsabilité il s'agit exactement ? Est-ce que des individus privés et qui se sont désignés eux-mêmes peuvent juger de ce qui est l'intérêt de la société ?* » [Friedman, 1971, p.170].

### **L'approche moraliste normative : la « Business Ethics »**

Pour ce courant, la responsabilité morale de l'entreprise est à la base de son engagement dans des questions sociales ou environnementales. Les acteurs agissent dans le but de réaliser un objectif défini par et pour la firme. La personnalité morale de l'entreprise est alors basée sur son intentionnalité, elle-même issue des politiques et des stratégies qu'adopte la firme [French, 1979].

### **L'approche contractuelle-sociétale : le courant de la « Business and Society »**

Cette approche est centrée sur la question de la cohésion sociale à travers un « *contrat implicite* » entre la société et l'entreprise. La société crée un environnement favorisant le développement de la firme. Il existe une scission au sein de ce courant car certains préfèrent considérer que les entreprises et la société sont en interaction et qu'elles se structurent mutuellement. Force est de constater que ce courant dans son ensemble, comme le précédent, cherche à justifier la place et le rôle de l'entreprise dans la société. L'entreprise est un construit social en quête de légitimité. Cette approche trouve une interprétation à travers le théorème du « *rotten kid* » de Becker (1974). Il illustre qu'une forme de coopération peut émerger entre égoïstes quand au moins une personne est altruiste et qu'elle occupe une place centrale ; il s'agit ici de l'Etat.

### **L'approche utilitaire-stratégique : le courant de la « Social Issue Management »**

Ce courant se développe dans la lignée de l'école utilitariste en insistant sur la dimension politique de la firme. L'éthique de l'entreprise est considérée comme un outil stratégique. L'éthique de l'entreprise, instrumentalisée, est utilisée comme une source de profit<sup>50</sup>. La firme adopte un altruisme stratégique pour dégager des profits dans un environnement concurrentiel [Ballet et De Bry, 2001]. Cette conception conduit au développement d'une éthique marchande (respect de la parole donnée et de la qualité de l'objet vendu) et d'une éthique partenariale (honnêteté envers les clients et les fournisseurs).

---

<sup>50</sup> Le développement durable peut se décliner sous une approche utilitariste du bien-être. L'éthique de l'entreprise en tant que champ du développement durable appliqué à l'entreprise peut aussi s'interpréter sous un angle utilitariste. A ce propos, l'économie du bien-être ne consiste pas à remettre en cause le marché mais à en réduire les biais soit en corrigeant le marché (par des taxes à polluer par exemple), soit en le surveillant afin qu'il reflète la rareté des ressources.

### **L'école allemande**

Cette école qui prône une « *éthique de la discussion* » [Habermas, 1992] se distingue des approches nord-américaines. L'originalité de cette école réside dans la constitution de normes morales consensuelles à travers un processus social de discussion entre les agents. Cette théorie ne va pas contre l'universalisme kantien, mais elle propose un moyen pour qu'une norme morale se dégage<sup>51</sup>. Au niveau de l'entreprise, ceci implique que les décisions soient prises suite à des discussions avec les acteurs concernés. Cependant, les conditions du débat sont rarement réunies dans l'entreprise : le manque de temps débouche sur des décisions accélérées, des raisons organisationnelles empêchent l'implication de tous les acteurs et le consensus est déformé par une répartition inégale des capacités d'information et de communication.

### **L'école française**

Enfin, l'école française apparaît comme un mouvement critique aux références diverses [Pesqueux et Ramanantsoa, 1995]. Quatre caractéristiques communes à ce courant sont identifiables :

- Il adopte une position critique à propos du discours des entreprises sur l'éthique en mettant en opposition les discours et les comportements des firmes.
- La notion de justice y est centrale.
- Il développe un intérêt particulier pour les conflits issus de l'inadéquation entre des obligations liées à l'éthique de chacun et des obligations liées à la fonction au sein de l'organisation.
- Il distingue les notions d'éthique, de morale et de déontologie.

---

<sup>51</sup> « *L'examen des oeuvres de J. Rawls et de J. Habermas opéré par T. Keller montre que, au delà de ressemblances formelles, l'analyse du lien entre la procédure et le contenu aboutit à l'expression de projets distincts. J. Rawls se sert de la procédure pour exprimer un contenu normatif sans présupposer une conception particulière du bien, tandis que J. Habermas vise à la justification philosophique d'un contenu normatif* » [Monnier, 1999, p.11]. Ainsi, « *Rawls utilise le procédural pour exprimer un contenu normatif (les valeurs politiques) et se contente d'une justification pragmatique de sa théorie, tandis que Habermas intègre le procédural dans un projet plus ambitieux, celui de la justification philosophique d'un contenu normatif* » [Keller, 1999, p.92]. « *Le consensus par recoupement de J. Rawls s'inscrit dans une démarche conduisant à une conception de la justice raisonnable, tandis que le consensus obtenu par l'argumentation de J. Habermas amène à un accord rationnel sur des normes justes* » [Monnier, 1999, p.19].

A travers ces approches nord-américaines, allemande et française, le renouveau éthique apparaît comme un retour à des valeurs éthiques pour l'entreprise menant éventuellement à une nouvelle phase de développement du capitalisme. Cependant, pour les écoles allemande et française dans cette réappropriation des valeurs, l'éthique peut passer au second plan par rapport à l'économique, poursuivant ainsi une « *désintégration des valeurs* » [Salmon, 2002, p.169]. Ces interprétations contingentes culturellement sont particulièrement probantes à la lumière de l'évolution du concept de gouvernance de l'entreprise qui est intimement liée au concept d'éthique de l'entreprise.

### **3. Ethique d'entreprise et gouvernance : la prégnance de la vision actionnariale**

Le champ de la gouvernance (*corporate governance*) traite du pouvoir et du contrôle des dirigeants, en relation avec les questions de création et de répartition de la valeur [Charreaux, 2003]. Elle a initialement pour objet de clarifier la répartition des pouvoirs entre la direction, souvent constituée de managers professionnels<sup>52</sup>, et les propriétaires de l'entreprise afin d'apporter une solution au problème des asymétries d'information [Jensen et Meckling, 1976]. La gouvernance d'entreprise est à la fois un mode de pilotage de l'organisation ainsi qu'un concept qui traite de la légitimité de l'exercice du pouvoir et des moyens mis en œuvre. **Le modèle, dit boursier ou actionnarial, correspond à l'approche financière de la gouvernance** qui réduit la firme à un nœud de contrats et cherche à minimiser les coûts d'agence. Ce modèle est particulièrement adapté à l'environnement anglo-saxon où les marchés financiers jouent un rôle structurant. Il a donné lieu à des études sur l'organisation des Conseils d'Administration et des Assemblées Générales [IFA, 2005]. Elles décrivent le système de contrats et d'incitation qui devrait être mis en place pour que les managers agissent en fonction des intérêts des actionnaires.

---

<sup>52</sup> Les problèmes posés par cette forme d'organisation étaient déjà soulevés par Adam Smith (1776, 1995) au XVIII<sup>e</sup> siècle : « *les directeurs de ces compagnies étant plutôt les gestionnaires de l'argent des autres plutôt que du leur, on ne saurait s'attendre à ce qu'ils veillent sur l'argent d'autrui avec la même vigilance inquiète que celle qu'ont souvent vis-à-vis du leur les associés d'une association privée. (...) C'est pour cette raison que les compagnies par fonds réunis (...) ont été rarement capables de soutenir la concurrence des aventuriers privés. Aussi ont-elles très rarement réussi sans privilège exclusif, et souvent n'ont-elles pas réussi en en ayant un. Sans privilège exclusif elles ont communément mal géré le commerce. Avec un privilège exclusif, elles l'ont à la fois mal géré et limité* » (p.842).

L'éclatement des scandales financiers a permis une remise en cause du modèle actionnarial<sup>53</sup>. Ces scandales ont révélé que les risques d'une mauvaise gouvernance résultent le plus souvent :

- de lacunes dans le professionnalisme des Conseils d'Administration<sup>54</sup> ;
- d'une absence d'indépendance des administrateurs et des auditeurs<sup>55</sup> ;
- du formalisme du contrôle de l'Assemblée Générale des actionnaires qui aboutit au simple enregistrement des décisions du Conseil sans véritable consultation des actionnaires minoritaires ;
- des limites des systèmes d'intéressement des dirigeants, notamment *via* l'attribution des « *stocks options* » pouvant inciter à maximiser les cours de bourse de manière artificielle au détriment du développement de l'entreprise sur le long terme.

Les pratiques de gouvernance renvoient à une réflexion sur le mode de création de valeur pour les seuls actionnaires [Aglietta et Reberlioux, 2004]. **Une définition plus large de la gouvernance s'impose afin de rendre compte d'une conception partenariale de l'entreprise.** Cette vision élargie de la gouvernance se développe à partir des écrits de Freeman (1984) qui présente le concept de *stakeholder* comme un « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » [Freeman, 1984, p.46]<sup>56</sup>. Dans cette approche, la gouvernance d'entreprise concerne les relations entre les dirigeants d'entreprises et l'ensemble des parties concernées par les décisions prises par ces dirigeants dans le cadre de leurs responsabilités professionnelles<sup>57</sup>. **Ce modèle de gouvernance ouvert, dit partenarial,** correspond à un modèle de théorie de l'agence à plusieurs « Principaux » [Pérez, 2004]. Cette perspective de gouvernance d'entreprise trouve son origine dans un élargissement de l'approche contractuelle. Elle repose sur une hypothèse : le capital financier des actionnaires ne joue qu'un faible rôle dans la construction d'une rente organisationnelle. Cette rente se construit par le biais d'autres facteurs de production, en particulier le capital humain des dirigeants et des salariés

---

<sup>53</sup> En amont des scandales financiers, Pasquero (1989) a élaboré une typologie des problèmes d'éthique propres aux opérations de fusions-acquisitions et OPA, soucieuse des implications éthiques de certains comportements de gouvernance d'entreprise.

<sup>54</sup> Avec la question de la répartition des rôles au sein du CA entre le Président et le Directeur Général de l'entreprise.

<sup>55</sup> Ce point est déterminant car ce sont les auditeurs qui sont les garants de la qualité des informations fournies sur l'entreprise.

<sup>56</sup> Traduction de Gond et Mercier (2004, p.6).

<sup>57</sup> Les parties concernées ne sont plus les seuls actionnaires mais constituent un cercle élargi d'acteurs qui comprend les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers et les collectifs concernés par les actions de l'entreprise.

[Charreaux et Desbrière, 1998]. Le processus de création de valeur est analysé à partir de la construction des compétences. Ces compétences sont le levier qui permet à la firme d'innover et de miser sur des opportunités d'investissement. Le dirigeant n'est plus uniquement perçu comme un élément à contrôler, il peut aussi, par ses compétences, renforcer la rente organisationnelle. Ce n'est pas la création de valeur qui doit être mesurée mais la capacité à créer de la valeur de manière durable<sup>58</sup>.

**De nouvelles formes de gouvernance émergent davantage compatibles avec des responsabilités sociales et environnementales de l'entreprise** [Dupuis, 2007]. Repenser la gouvernance de l'entreprise à l'aune de l'éthique de l'entreprise suppose des changements dans les modes de gestion des entreprises comme l'élargissement du champ du contrôle et le changement des pratiques d'évaluation des dirigeants et des entreprises. Ces perspectives nouvelles de la gouvernance de l'entreprise s'inscrivent dans des pratiques nationales variées [Annexe 5]. La variété des systèmes de gouvernance est liée aux spécificités culturelles et politiques des systèmes nationaux [Arib, 2004]. Cependant, une convergence des grandes firmes vers le système anglo-saxon est indéniable compte tenu du contexte de mondialisation caractérisé par une prédominance des marchés financiers<sup>59</sup> [Gendron *et alii*, 2004]. Cette convergence vers un modèle de gouvernance tourné vers les investisseurs semble pourtant inadaptée aux exigences de l'éthique de l'entreprise demandant une conception plus ouverte de la gouvernance d'entreprise. Cette limite est partiellement levée en prenant en compte les pratiques d'activisme actionnarial à travers des fonds de pension et des fonds salariaux. Les pratiques issues de l'investissement socialement responsable permettent d'intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans le modèle contractualiste.

En définitive divers courants théoriques de l'éthique de l'entreprise ont émergé, trouvant des échos dans les pratiques de gouvernance des entreprises. La prégnance de la vision actionnariale reste problématique pour une réappropriation de la légitimité de l'entreprise à traiter des enjeux sociaux et environnementaux. La trame de fond se révèle complexe car elle

---

<sup>58</sup> La reformulation des théories cognitives de la firme, notamment des théories évolutionnistes, nourrit sur le plan théorique ces nouvelles théories de la gouvernance.

<sup>59</sup> Avec l'adoption des normes IAS (*International Accounting Standards*), les firmes européennes se trouveront bientôt dépendantes d'organismes privés de culture anglo-saxonne, prônant un mode de gouvernance d'entreprise axé sur le modèle boursier. « *Ce rapprochement conduit ainsi à faire basculer le modèle comptable traditionnel français d'une approche dynamique vers une approche statique revisitée* » [Giordano-Spring et Riviere-Giordano, 2006, p.16]. Le cadre conceptuel de l'IAS repose sur une théorie normative de la comptabilité : il autorise l'évaluation de certains éléments du bilan à la « juste valeur ». Ces choix d'états financiers permettent de donner aux actionnaires une évaluation presque instantanée de leur patrimoine.



comporte des questions relatives à la régulation de l'économie et à l'avenir d'un modèle de société. Au niveau micro-économique, on peut s'interroger sur le rôle de régulation de l'éthique de l'entreprise au sein des organisations et dans les relations inter-firmes. Sur le plan pratique, l'éthique de l'entreprise nécessite des outils formels afin de rendre possible une mise en pratique des démarches sociales et environnementales. Les normes éthiques s'inscrivent dans cette logique d'institutionnalisation de l'éthique de l'entreprise. Après cette mise en perspective de l'éthique de l'entreprise, la section suivante traite de la rencontre de l'éthique de l'entreprise et de la normalisation.

## **Section 3 : La rencontre de l'éthique de l'entreprise et de la normalisation**

Dans les échanges entre clients et fournisseurs et plus généralement dans toutes les relations industrielles modernes, l'utilisation de références normalisées est devenue un élément fondamental dans la désignation des produits et des services. La normalisation fait pleinement partie de l'environnement documentaire des firmes. Elle touche initialement le secteur industriel et s'étend, en particulier depuis le début des années quatre-vingt-dix, au champ de l'éthique de l'entreprise. Ces nouveaux domaines de production de normes font ainsi évoluer l'environnement des firmes. **La normalisation est une notion polysémique et le terme de « normes éthiques » peut parfois prêter à confusion.** Afin d'éviter tous glissements sémantiques, les notions de normes et de normalisation sont définies pour cette thèse (1). Puis, en vue d'appréhender certains enjeux sous-jacents à la normalisation, celle-ci est présentée dans son foisonnement et dans sa diversité de contenu et de mode d'élaboration (2). Enfin, le champ de la normalisation éthique retenu pour cette thèse est précisé (3).

### **1. Définition de la normalisation**

La littérature sur les normes révèle la polysémie de ce terme [Lelong et Mallard, 2000]. Cette sous-section souligne par conséquent quatre précisions quant au terme de norme et propose des définitions de la norme et de la normalisation.

#### **Normes et standards**

La difficulté de définir le concept de norme vient entre autres de sa double traduction anglo-saxonne : « *norms* » (qui correspond au vocable de norme sociale) ou « *standards* ». Or le terme de « *standard* » a un sens plus étendu que le terme de norme en français. Il est traduit en français par standard, norme ou étalon (au sens étalon de mesure) et correspond à une règle explicite sans référence à une autorité [Brunsson et Jacobsson, 2000]. Les termes de « norme » et de « normalisation » s'imposent en France dans leur définition actuelle avec la création de l'Agence française pour la normalisation (AFNOR) en 1926. Ce choix sémantique

s'effectue dans un contexte d'appropriation nationale de ces concepts<sup>60</sup>. Ainsi, la perspective nord-américaine de la normalisation donne plus libre cours au marché qu'en Europe et laisse émerger des documents normatifs n'ayant pas forcément d'homologation. On parle de norme informelle, ou *de facto*. Pour éviter tout glissement sémantique, il n'est pas fait usage du terme de « *standard* » dans cette thèse.

### **La notion de norme sociale**

Les normes peuvent de plus s'interpréter comme des normes dite « sociales » (« *social norms* ») voire sociologiques qui définissent des règles de comportement implicites car intériorisés. Il n'est pas question de normes sociales dans cette thèse. D'ailleurs, si l'éthique de l'entreprise peut se traduire par l'apparition de « normes sociales » (au sens de « *social norms* »), la réciproque n'est pas vérifiée : toutes les « normes sociales » ne relèvent pas de l'éthique de l'entreprise. En outre, on peut préciser que certaines normes industrielles sont un moyen de rendre formelles des normes sociales.

### **Définition de la norme**

Cette thèse ne porte pas sur les normes sociales car il retient la définition procédurale de la norme adoptée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)<sup>61</sup> et la Commission Electrotechnique Internationale (CEI), qui est également approuvée par l'AFNOR (1987) :

*« Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté » [ISO/CEI, 2004-b, § 3.1, p.3].*

**Les normes internationales sont des spécifications techniques intervenant dans l'organisation de la production et dans la structuration des échanges internationaux.** Elles interviennent dans la régulation économique internationale. Sur la base de cette définition, certaines propriétés essentielles de la normalisation sont mises en évidence

---

<sup>60</sup> Ce choix a pour objet de préciser que normaliser n'est pas standardiser : une même norme peut s'appliquer à des produits différents.

<sup>61</sup> L'*International Standards Organization*, à la base de la normalisation éthique, est composée depuis 1947 des organismes nationaux de normalisation et possède le statut d'association de droit privé. Elle incarne le potentiel d'universalité de la normalisation internationale.

[Borraz, 2004]. La norme se présente sous la forme d'un document qui détermine les caractéristiques d'un bien, d'un service ou d'un processus. Ce document repose sur des données scientifiques et techniques. Il est accessible au public et fait éventuellement l'objet d'une publication officielle. La norme résulte en théorie d'un choix collectif et demeure d'application volontaire dans les firmes. Sur le plan pratique, **elle est destinée à des usages communs et répétés et propose des solutions à des problèmes techniques ou commerciaux qui se posent entre partenaires économiques, scientifiques, techniques ou sociaux** [Grenard, 1996].

### **Norme et référentiel normatif**

Un autre écueil sémantique se trouve dans la confusion possible entre les notions de « normes » et de « référentiels normatifs ». Ces derniers se rapportent à un ensemble de choix de normes pour l'entreprise [Mignot et Penan, 1995]. Les référentiels normatifs correspondent à des ensembles cohérents et structurés de documents normatifs utilisables. Ils sont censés faire l'objet d'un consensus au sein de l'entreprise ainsi qu'avec les clients et les fournisseurs. Ils nécessitent d'opérer des choix dans un environnement normatif et par rapport à certains savoir-faire internes. L'entreprise choisit son référentiel dans le but de limiter les risques normatifs notamment lors de contractualisation d'appels d'offres. Le référentiel choisi traduit une politique normative de l'entreprise. De manière synthétique, définir un référentiel pour une entreprise consiste à :

- disposer d'une seule norme de référence par sujet ;
- connaître les écarts entre cette norme et les autres normes traitant du même sujet et pouvant être proposées ou imposées par un client ;
- savoir déterminer les risques et les coûts entraînés par l'éventuelle acceptation, dans un contrat, d'autres normes que celles du référentiel [Igalens et Penan, 1994].

Le référentiel normatif correspond à une représentation du savoir-faire de l'entreprise. Ce concept diffère par conséquent de celui de norme. La difficulté à délimiter la notion de référentiel normatif par rapport à celle de norme provient également de ses interprétations multiples. En effet, en utilisant le terme de « référentiel normatif », certains praticiens désirent mettre l'accent sur la variété des normes co-existantes sur le plan international. Les praticiens parlent, en effet de « Référentiel VMS », de « Référentiel SIGMA » ou encore de « Référentiel SD 21000 » lorsqu'ils souhaitent aborder leur dimension géographique. En outre, l'extension du champ de la normalisation a conduit à développer, par anticipation ou en

appliquant des normes *stricto sensu*, d'autres documents normatifs au consensus plus restreint mais plus rapidement applicables, appelés « guides d'application » ou encore « référentiels de bonnes pratiques ». Là encore, le terme de « référentiel » prête à confusion. Par conséquent, ce travail s'en tient à la définition de Mignot et Penan (1995) des référentiels normatifs.

### **Norme et document normatif**

Une difficulté de définition provient également de l'emploi abusif du terme de norme à la place de la notion de « documents normatifs » par les acteurs de la normalisation. Il existe, en réalité, une hiérarchisation des documents normatifs aux statuts variés [voir celle de l'AFNOR en Annexe 6]. Les documents normatifs proviennent d'un organisme de normalisation<sup>62</sup>. Ils englobent non seulement des normes homologuées, mais également des normes expérimentales, des fascicules de documentation, des guides d'application, des accords, des référentiels ou guides de bonnes pratiques et des labels.

### **Définition de la normalisation**

On considère que la « normalisation » désigne le processus qui conduit aussi bien à la production de normes *stricto sensu* qu'à celle d'autres documents normatifs. Le terme de « norme » est employé dans ce travail pour désigner l'ensemble des documents normatifs, à l'exclusion des labels. Les labels font l'objet d'une analyse spécifique dans cette thèse<sup>63</sup> (Chapitre 1-section 2-2.6). Pour parler de normes *stricto sensu* on emploie le terme de normes homologuées défini par l'AFNOR [Annexe 6]. Ces précisions de définitions révèlent que les normes foisonnent et qu'il n'est pas aisé de les distinguer et de les classer. La normalisation est d'ailleurs en pleine évolution en raison de la profusion des documents normatifs aux contenus et aux modes d'élaboration variés.

---

<sup>62</sup> Les organismes de normalisation dépendent d'Etats ou de consortiums internationaux de professionnels. Ils peuvent aussi être de nature hybride (Chapitre 2-section 1-1).

<sup>63</sup> Les labels sont, certes, des documents normatifs, mais il convient de les différencier des normes. Concrètement, les normes concernent les moyens de production alors que les labels sont apposés sur des produits. On peut dans ce cas parler de « norme de produit ». Un certificat d'entreprise ne figure pas sur le produit final [Igalens et Penan, 1994]. Par contre, il est courant d'adopter une formule du type « processus certifiés ISO 14001:2004 ». Les normes et les labels touchent des cibles différentes : pour les normes, la cible est les agents intermédiaires de production, alors que le label s'adresse surtout au consommateur final.

## **2. Diversité et foisonnement des formes de normalisation**

Le domaine de la normalisation a connu récemment des évolutions, à tel point que les normes désignent aujourd'hui une réalité hétérogène difficile à cerner. Une des modifications du fonctionnement de la normalisation depuis les années quatre-vingt-dix est son essor international [Grenard, 1996]. Les problèmes répétitifs qui se posent aux entreprises et qui sont à l'origine de leurs besoins de normalisation se sont mondialisés. Les liens de fourniture prennent des dimensions internationales et ceci rend nécessaire la normalisation internationale permettant d'exprimer des exigences sur les produits et les services au sein des cahiers des charges. Les normes nationales et internationales se développent alors afin de faciliter le commerce dans un contexte de mondialisation des échanges.

Une autre évolution se produit au début des années quatre-vingt : l'émergence d'un nouveau type de norme dites d'organisation ou d'entreprise. Elles décrivent non plus des caractéristiques de produits (produit final, produit industriel, bien d'équipement) mais des caractéristiques des processus productifs. Elles permettent de contrôler les conditions dans lesquelles le produit est pensé et réalisé. Ces nouvelles normes ne s'attachent plus au résultat final mais à la maîtrise des moyens. La normalisation est dédiée « *à la régulation des marchés et des pratiques concurrentielles, (sa) caractéristique inédite est d'opérer par le biais de la qualification des producteurs et non plus celle des produits* » [Segrestin, 1997, p.553]. « *Il s'agit d'une codification d'un ensemble de techniques de conduite de l'organisation industrielle* » [Segrestin, 1997, p.554]. La normalisation a progressivement évolué depuis les années quatre-vingt vers un véritable système de gestion des connaissances permettant l'amélioration des systèmes de management. Les attributs de la normalisation moderne en tant qu'outil stratégique interne et externe sont de :

- clarifier les transactions ;
- rationaliser la production ;
- transférer et développer des technologies nouvelles et des innovations<sup>64</sup> ;
- développer des marchés ;
- choisir des produits pour les intermédiaires ;

---

<sup>64</sup> La normalisation a été pendant longtemps opposée à l'innovation. La création et l'organisation de l'existant semblent délicates à associer. La normalisation est vue comme figant la technique ainsi que les caractéristique des produits et des modes de production. Cette position repose sur une interprétation réductrice de la normalisation. En effet, la normalisation moderne fixe des objectifs requis en laissant les entreprises innover et réaliser des solutions techniques adaptées.

- protéger les consommateurs ;
- soutenir les politiques publiques ;
- optimiser les achats ;
- assurer la compatibilité des matériels<sup>65</sup>.

**Différents types de normes aux contenus et aux origines différents se côtoient.** Du point de vue structurel, l'AFNOR en distingue deux types :

- **Les normes de moyens** donnent des garanties procédurales. Elles décrivent les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde aux caractéristiques définies.
- **Les normes de résultats** décrivent de façon précise les caractéristiques du produit ou du service sans donner les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Ces normes, en fixant les objectifs à atteindre, laissent les entreprises innover et réaliser les solutions adéquates. Elles donnent des garanties sur le résultat.

La difficulté d'évaluer les impacts des décisions à moyen terme conduit très souvent à privilégier les approches par les moyens qu'une mesure des résultats [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007]. Deux catégories de normes en particulier font l'objet de cette étude :

- **Les normes organisationnelles** (ou de management<sup>66</sup>) s'intéressent à la liaison des fonctions de l'entreprise ainsi qu'à la modélisation des activités de production. Elles relèvent de la gestion de la production. Ces normes sont généralement rédigées en termes de moyens, même si la tendance actuelle vise de plus en plus à une rédaction en termes d'exigence de résultats.

- **Les normes de présentation des données** (ou norme de « *reporting* »<sup>67</sup>) sont relativement récentes. Elles servent à la diffusion en interne et en externe d'informations

---

<sup>65</sup> Une limite des normes réside dans le fait que ces éléments constituent des attributs de la normalisation mais qu'ils ne sont pas toujours vérifiés dans les faits. La norme doit aussi être interrogée par rapport à ses impacts effectifs sur l'entreprise et en dehors de la structure [Boiral et Henri, 2007].

<sup>66</sup> Mintzberg (1989) propose une synthèse sur le concept de management et le rapporte à la structure dont l'organisme dispose pour gérer ses processus ou activités.

<sup>67</sup> Cette thèse n'emploie pas ce terme, même si celui-ci est très présent dans la littérature, afin d'éviter les anglicismes. « *Le reporting RSE peut être défini comme la publication régulière d'informations sur la manière dont l'entreprise appréhende les impacts économiques, environnementaux et sociaux de ses activités* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.100]. Elle se traduit par présentation périodique de rapports sur les activités et les résultats d'une organisation. C'est pourquoi la présentation des données est parfois considérée comme un outil

environnementales et sociales simultanément d'informations financières<sup>68</sup>. Cette pratique commence à être codifiée, notamment en France par le biais des dispositions de la loi NRE (nouvelles régulations économiques, 2001).

Cependant, certaines normes peuvent être à la fois des normes organisationnelles et des normes de présentation des données. La mutation du contenu des normes va de pair avec la multiplication de leurs origines. Différents modes d'élaboration des normes coexistent. La distinction entre normes privée et publique n'est pas nouvelle dans l'histoire de la normalisation. Olshan (1993) rappelle que les premières normes, au sens anglo-saxon du terme, remontent au Moyen-Âge, notamment avec les premières normes commerciales protégeant les « *Commons* » en Angleterre. Sur le plan de l'économie industrielle, c'est au XIX<sup>e</sup> siècle que les normes font leur apparition sous la forme de spécifications techniques<sup>69</sup>. Elles assurent ainsi l'interchangeabilité et la compatibilité de produits pour les manufactures. La normalisation accompagne par la suite le développement de la production en série et les échanges industriels. Des liens se tissent entre normalisation et politiques publiques, principalement dans le secteur de l'armement. Ce tournant fait émerger une distinction entre les normes volontaires et prescriptives, intégrées à la législation nationale et par conséquent obligatoires. Une distinction fondamentale est à noter entre la norme (non obligatoire par nature) et la réglementation (obligatoire). Cette dichotomie persiste aujourd'hui, avec l'émergence croissante de normes d'origine privée.

Un nouveau champ d'application s'offre à la normalisation depuis les années quatre-vingt-dix : celui de l'éthique de l'entreprise. L'éthique de l'entreprise, en raison de son caractère local, semble peu propice à la normalisation, particulièrement internationale. Pourtant, l'existence et l'utilisation des normes éthiques font penser que cet oxymore est viable.

---

technique élaboré dans une conception utilitariste de l'éthique de l'entreprise. Cette présentation des données n'en demeure pas moins un outil de management.

<sup>68</sup> En raison de l'importance qu'elle accorde à la présentation des données, l'éthique de l'entreprise est en phase avec la montée d'aspirations nouvelles d'« *accountability* » sur le plan comptable [Capron *et alii*, 2005]. Ce terme signifie littéralement « rendre des comptes » ou encore « être responsable et transparent ». Le principe d'« *accountability* » n'est pas directement un principe d'organisation pour l'entreprise mais contribue à la mise en place de procédures de transparence et de répartition des responsabilités.

<sup>69</sup> Pour un historique de la normalisation se référer à Galland (2001).



### **3. La normalisation de l'éthique de l'entreprise**

Depuis les années quatre-vingt-dix, les normes ayant pour ambition de donner des règles de comportement social et environnemental aux entreprises se sont multipliées. Des initiatives volontaires se sont nourries des imprécisions entourant les notions d'éthique, de développement durable et de RSE. En particulier, l'absence de réglementation contraignante émise par les autorités politiques mondiales facilite l'émergence de ces initiatives volontaires. De plus, la plupart des accords internationaux portant sur des questions sociales et environnementales se sont soldés par des semi-échecs, comme le protocole de Kyoto ou la Convention sur le droit des enfants. Ce flou permet un positionnement stratégique des acteurs par rapport à l'évolution de la normalisation éthique.

**Cette thèse traite des normes appliquées au domaine de l'éthique de l'entreprise et se limite aux champs des normes sociales<sup>70</sup> et environnementales.** Aussi, cette thèse se restreint à l'analyse des normes éthiques en mettant hors du champ d'étude certains domaines en lien avec l'éthique de l'entreprise. Ces champs ne sont pas traités dans ce travail car ils n'ont pas donné lieu à des normes *stricto sensu* ou car ils soulèvent des problématiques trop éloignées de celles des normes sociales et des normes environnementales (voir introduction). L'analyse exclut les points suivants :

- la qualité intrinsèque du produit (traçabilité, produits utilisés et sécurité) ;
- le blanchiment d'argent ;
- la gouvernance ;
- la corruption ;
- la fonction publique ;
- les instruments financiers et comptables.

Ces six domaines donnent également lieu à la production de textes de référence et de normes [Annexe 7]. Ces documents sont complétés par des instruments développés par les entreprises elles-mêmes. Parmi les domaines non traités, **le développement de la normalisation de la qualité et de la normalisation comptable donnent lieu à des parallèles avec la normalisation éthique.** En effet, la majorité des normes éthiques se sont développées sur le

---

<sup>70</sup> L'histoire des normes du travail remonte d'ailleurs à la création de l'Organisation internationale du travail.

modèle la série de normes ISO 9000<sup>71</sup>. Cette série codifie un ensemble de techniques de conduite de l'organisation industrielle qui servent à garantir aux clients que la firme maîtrise les savoir-faire et qu'elle dispose des moyens pour les mettre en œuvre. Cette norme insiste sur cinq critères : la mise en place d'un système de management de la qualité, la responsabilisation de la direction, le management des ressources, la réalisation du produit et la surveillance. L'objectif de la norme est de démontrer l'aptitude de l'entreprise à fournir des produits en conformité avec les exigences de qualité des clients. Les normes qualité interviennent dans les relations entre clients et fournisseurs. Cependant, le contenu de ces normes est trop éloigné des considérations et des thématiques éthiques pour avoir une place dans cette thèse.

La normalisation comptable [Mistral, 2003] permet également de soulever des problématiques similaires aux normes éthiques. Elle n'a pas été retenue afin de ne pas étendre démesurément le champ d'analyse. Cependant, les normes comptables permettent de donner un dispositif d'appui à la gouvernance d'entreprise [Capron, 2005] en fournissant des règles internes tant sur le plan de la fiabilité des comptes que sur le plan de la structuration des données fournies. Capron (2005, p.24) affirme d'ailleurs que « *les normes comptables sont en interrelation avec le mode de gouvernance des entreprises* ». Elles rendent également possible une forme de transparence des activités de la firme. En outre, de manière identique à la normalisation éthique, la normalisation comptable est confrontée à l'évaluation des pratiques. Un modèle européen de normalisation comptable tente de se développer face à un modèle anglo-saxon [Mistral, 2003]. De plus, la normalisation comptable traduit une forme de privatisation du droit, évolution qui touche également les normes éthiques. La régulation comptable internationale s'effectue effectivement en grande partie sans les Etats [Capron, 2005]. A titre d'exemple, l'ISAC est une institution privée qui émet des normes comptables internationales. Le rapprochement avec le processus de normalisation comptable montre que de nouvelles logiques de normalisation émergent, celles de la régulation par le marché et de nouvelles collaborations entre organisations publiques et privées [Graz, 2002].

---

<sup>71</sup> Les normes de management et d'assurance qualité se sont développées à partir des années cinquante dans les grands pays industriels et dans les différents secteurs d'activité, principalement dans le domaine militaire, nucléaire, aéronautique, spatial et médical.

## **Conclusion du chapitre préliminaire**

Les firmes sont confrontées à trois mutations de leur environnement : la multiplication des relations inter-entreprises, un renouveau de l'éthique de l'entreprise et le développement de la normalisation. L'intérêt de ce chapitre est de montrer en quoi ces trois évolutions sont mobilisées pour appréhender la problématique.

Les formes d'organisations industrielles sont en évolution en raison d'une désintégration verticale de l'entreprise. Ces évolutions rendent indispensable la régulation de la relation de fourniture. En parallèle, les entreprises se positionnent par rapport à des enjeux environnementaux et sociaux. L'éthique de l'entreprise porte intrinsèquement la nécessité de contrôle des pratiques des fournisseurs et des sous-traitants par l'entreprise cliente. Dès lors, elle peut s'interpréter comme un mode de régulation possible des relations de fourniture.

En outre, les évolutions du marché international ont peu à peu installé la normalisation comme un élément stratégique nécessaire à la pérennité des firmes. La référence aux normes est devenue un élément central de la désignation des produits et des services dans les relations contractuelles. La normalisation de la qualité permet une forme de régulation des relations inter-entreprises. Ce mode de régulation se traduit par des exigences pour les fournisseurs et les sous-traitants. Depuis peu, le champ de la normalisation s'est élargi aux questions sociales et environnementales.

**La relation client/fournisseur est pour l'entreprise un élément stratégique qui fait intervenir les questions de normalisation et d'éthique de l'entreprise.** C'est à partir de ces éléments que cette thèse examine le rôle des normes éthiques dans la régulation des liens de fourniture.

A partir des définitions retenues des relations inter-entreprises, de l'éthique de l'entreprise, et de la normalisation, deux niveaux d'analyse émergent : une approche micro-économique, où l'acteur principal est l'entreprise et une approche macro-économique, centrée sur le développement d'instruments de régulation encadrés par les Pouvoirs Publics. Au croisement des théories de l'éthique de l'entreprise et des théories des relations inter-entreprises, la normalisation éthique fait l'objet d'une lecture renouvelée, porteuse de débats. Les normes éthiques ont-elles un rôle potentiel de régulation dans les relations inter-entreprises ?

## **Partie 1 :**

# **La normalisation éthique, instrument potentiel de régulation des relations inter-entreprises**

Dans un contexte de remise en cause de l'entreprise verticalement intégrée, les firmes sont confrontées à la nécessaire régulation de leurs relations inter-entreprises. Divers moyens s'inscrivent dans les choix stratégiques de l'entreprise et sont à leur disposition afin de mener à bien cette régulation. **Peut-on envisager la rencontre de l'éthique de l'entreprise et de la normalisation comme une combinaison originale, mobilisée par l'entreprise à des fins de régulation de la relation de fourniture ?** La première partie de cette thèse tente de répondre à cette interrogation.

L'éthique de l'entreprise dispose d'une capacité intrinsèque de régulation de la relation inter-entreprises. Les engagements sociaux et environnementaux des grandes firmes exigent qu'elles vérifient les pratiques de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants. La normalisation, quant à elle, a pour objectif de faciliter les échanges entre les organisations. L'objet de cette partie est donc la normalisation éthique comme instrument potentiel de régulation des relations inter-entreprises.

Sur le plan empirique cette partie s'appuie sur la construction d'une typologie des outils de formalisation éthique ainsi que sur la création d'une taxonomie des normes éthiques internationales. La typologie a été élaborée à partir d'entretiens de responsables et de l'analyse des rapports sociaux et environnementaux des entreprises du CAC 40 (Chapitre 1-section 2-1). Quand à la taxonomie de normes elle a été réalisée suite à un recensement des organismes créateurs de normes.

Afin d'étudier si la normalisation éthique est un outil potentiel de régulation des relations inter-entreprises, le chapitre 1 replace cette question dans un contexte plus large et d'aborde les enjeux liés à la formalisation de l'éthique de l'entreprise. Ce chapitre propose ainsi un panorama des modes de formalisation à la disposition des firmes et des enjeux qui y sont associés. En effet, la normalisation est un procédé particulier de formalisation de l'éthique de l'entreprise. Le chapitre 2 expose la manière dont les relations inter-entreprises sont prises en compte dans les textes des normes éthiques.

# **Chapitre 1 : La formalisation de l'éthique de l'entreprise :** **la place de la normalisation éthique**

<b>SECTION 1 : LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE : CONTRAINTE ET OPPORTUNITE.....</b>	<b>63</b>
<b>1. Incitations de l'environnement à la formalisation de l'éthique de l'entreprise.....</b>	<b>63</b>
1. 1 L'émergence timide des nouveaux mouvements de consommateurs .....	63
1. 2 L'impact ambigu de l'investissement socialement responsable .....	67
1. 3 L'influence des Etats et des organismes internationaux .....	71
1.3.1 Les Etats et l'Union européenne .....	71
1.3.2 Les organismes internationaux.....	74
<b>2. Une formalisation aux retombées positives.....</b>	<b>76</b>
2. 1 Formalisation de l'éthique et performances de l'entreprise .....	76
2. 2 Formalisation éthique et segmentation des marchés .....	78
<b>SECTION 2: LA NORMALISATION PARMIS LES MODES DE FORMALISATION.....</b>	<b>84</b>
<b>1. Entretiens et rapports : l'étude empirique et ses limites .....</b>	<b>84</b>
<b>2. Typologie des outils de formalisation éthique.....</b>	<b>88</b>
2. 1 Les Codes de conduite difficiles à contrôler .....	89
2. 2 Les Rapports Sociaux et environnementaux difficiles à comparer .....	91
2. 3 Notation extra-financière et valorisation des critères.....	93
2. 4 Les ONG : financement et indépendance.....	95
2. 5 Les accords cadre internationaux : la place des syndicats .....	97
2. 6 Les Labels sociaux et environnementaux.....	98
2. 7 Les normes sociales et environnementales.....	101
<b>3. Des outils de formalisation en interaction : la place de la normalisation.....</b>	<b>103</b>

L'éthique de l'entreprise reste de l'ordre du concept tant qu'elle n'est pas appliquée par les firmes dans leurs choix stratégiques. Sa traduction par des instruments formels permet de rendre cette notion applicable. L'éthique de l'entreprise se décline alors en principes d'action propres à chaque firme, notamment concernant les relations de fourniture. L'objet de ce chapitre est la place de la normalisation dans la normalisation éthique. **Etudier la formalisation éthique est l'occasion de tisser la trame de fond dans laquelle se structure la normalisation éthique. Dès lors, dans quel contexte se développe la formalisation éthique et quelles formes prend-elle au sein de la firme ?** Les réponses apportées traduisent une approche particulière du lien de fourniture par l'entreprise cliente. L'analyse empirique de ce chapitre se fonde sur une typologie des modes de formalisation que nous avons réalisé à partir d'entretiens de responsables d'entreprises et d'une étude systématique des rapports sociaux et environnementaux de 2006 des entreprises du CAC 40.

La section 1 examine les motivations pour lesquelles l'entreprise se tourne vers des outils de formalisation. Elle permet ainsi de cerner la perception que les firmes ont de la formalisation de l'éthique. La formalisation éthique est-elle issue de contraintes ? Est-elle porteuse d'opportunités ? Détailler les incitations à l'origine de la formalisation est l'occasion de comprendre certains enjeux sous-jacents aux relations inter-entreprises sur les plans environnementaux et sociaux.

Après avoir présenté le contexte dans lequel se concrétise la formalisation éthique, la section 2 expose les formes que prend celle-ci. Divers outils s'offrent à l'entreprise pour concrétiser sa politique éthique. La normalisation sociale et environnementale se trouve être un outil de formalisation parmi d'autres, qui abordent le lien de fourniture chacun à leur manière.

## **Section 1 : La formalisation de l'éthique de l'entreprise : contrainte et opportunité**

La formalisation de l'éthique de l'entreprise est à la base de l'application de pratiques éthiques par l'entreprise et de la communication sur ces pratiques. Ces actions touchent l'organisation interne de l'entreprise, ses choix stratégiques et ont des répercussions sur les agents en interaction avec l'entreprise, notamment sur les fournisseurs et sur les sous-traitants.

### **Quelles sollicitations externes et internes conduisent la firme à avoir recours à la formalisation de l'éthique de l'entreprise ?**

Tout d'abord, l'environnement extérieur de la firme exerce des incitations qui conduisent l'entreprise à formaliser son éthique (1). En ce sens la formalisation éthique émerge sous contrainte de l'environnement. Pourtant, la formalisation éthique s'avère avoir aussi des retombées positives et constitue ainsi une opportunité pour l'entreprise (2).

## **1. Incitations de l'environnement à la formalisation de l'éthique de l'entreprise**

**Quel est le rôle de l'environnement externe de l'entreprise dans la formalisation éthique appliquée par les firmes ?** Les pressions exercées sur la firme par son environnement semblent induire des incitations à la formalisation éthique. La mutation principale de l'environnement de la firme est l'avènement des nouveaux mouvements sociaux économiques (NMSE) [Gendron, 2001]. Les NMSE se traduisent en particulier par l'émergence timide des nouveaux mouvements de consommateurs (1.1) et l'impact ambigu de l'investissement socialement responsable (1.2). L'environnement légal a aussi un impact sur la formalisation éthique par l'influence des Etats et des organismes internationaux (1.3).

### **1. 1 L'émergence timide des nouveaux mouvements de consommateurs**

Des enjeux environnementaux comme l'érosion des ressources et de la consommation d'énergie non biodégradable et polluante interpellent les consommateurs et contribuent au développement du consumérisme vert. Indépendamment des préoccupations environnementales, les scandales dénonçant les conditions de travail et la recrudescence des



crises sanitaires au cours de la dernière décennie ont entraîné l'apparition de consommateurs socialement responsables dans les pays développés. Une synthèse du consumérisme vert et de la consommation sociale responsable s'opère à travers le concept de « consommateur citoyen » qui défend ses intérêts en termes de qualité, de sécurité et de prix et qui se sent soucieux des conditions de production des biens qu'il achète [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.56]. Ce consommateur prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée et utilise son pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société [Webster, 1975]. Les pressions consuméristes consistent à interpeller publiquement les entreprises afin qu'elles modifient leurs pratiques et leurs produits. Les nouveaux mouvements de consommateurs, insaisissables à première vue, disposent de porte-drapeaux influents comme les associations de consommateurs, les collectifs et certaines ONG<sup>72</sup>, relayés par les médias.

**Les préoccupations des consommateurs peuvent se manifester sous la forme de la protestation (*voice*), de la défection (*exit*) ou de l'engagement (*loyalty*)** [Hirschman, 1972]. Ces catégories de comportements s'appliquent à la consommation dite « citoyenne ». **La protestation** fait référence à des comportements de collecte et de diffusion d'informations sur les pratiques d'entreprises. Ils peuvent aboutir à des attaques médiatiques. Si le développement des médias permet aux entreprises de communiquer sur l'éthique, il donne aussi la possibilité de transmettre rapidement les agissements de certaines firmes<sup>73</sup>. Ainsi, en 1992 *Levi's* a modifié son code de conduite, annulé des contrats avec plus de 30 fournisseurs et mis en place des « mesures correctives » en termes d'inspection des conditions de travail, suite à l'annonce du *Washington Post* relative aux mauvais traitements des ouvrières des usines sous-traitantes en Mariannes-du-Nord [Compa et Hinchliffe-Darricarrère, 1995]. La même année *Wal-Mart* a mis en place un code de conduite après un reportage de la *NBC* dénonçant le travail d'enfants au Bangladesh [Gendron *et alii*, 2005].

**Les comportements de défection** des consommateurs sont à rapprocher de *boycotts* des produits d'une marque incriminée. Ces actions de *boycott* ont un impact en termes de

---

<sup>72</sup> Il est tentant de présenter cette mutation comme une évolution de la société civile. Toutefois, on reste prudent dans cette thèse par rapport à la définition de ce terme et en particulier par rapport à la légitimité associée à la société civile. Selon Chevallier (1986), l'opposition entre l'Etat et la société civile est une représentation contingente au temps et à l'espace. Contrairement à cette tradition opposant l'Etat et la société civile, on peut considérer que l'espace social n'est qu'un [Chevallier, 1986].

<sup>73</sup> Ainsi, les praticiens portent un intérêt tout particulier à la réactivité de l'entreprise en situation de crise. Ce fut le cas de Total-Fina-Elf suite au naufrage de l'Erika, mais aussi d'AZF avec l'explosion de l'usine de Toulouse, ou encore de Danone suite à la fermeture de certains sites.

réputation de l'entreprise et plus directement en termes de baisse des ventes. L'émergence de la consommation citoyenne peut s'interpréter par la théorie des conventions. Un nouveau type de règles structurant les relations entre les agents économiques se dessine. D'après la conception wébérienne, dite interprétative, de la convention [Batifoulier *et alii*, 2002] la règle n'est pas suivie spontanément et son respect passe par l'existence de sanctions pour l'acteur déviant. Ce type d'approche donne un sens normatif à la convention : « *Les conventions ne sont pas seulement des règles de comportement. Elles sont aussi des modèles d'évaluation qui permettent d'interpréter toutes les règles. Les règles peuvent ainsi être jugées grâce au recours à la notion de convention et recouvrent donc une dimension normative* » [Batifoulier et De Larquier, 2001, p.21]<sup>74</sup>. Weber (1905, 1964) emploie le terme de « *boycott social* » pour désigner le risque auquel se soumet l'agent qui ne respecte pas la convention. Les nouveaux mouvements de consommateurs ayant des moyens de sanction sur les marchés peuvent être considérés comme imposant cette nouvelle convention, qui peut même être assimilé à un nouveau compromis social [Gendron, 2006]. D'après une étude du Credoc basée sur l'enquête de 2002 « *conditions de vie et aspirations des français* » [SESSI, 2002], plus de neuf consommateurs sur dix sont prêts à boycotter un produit ne respectant pas certains engagements éthiques et 26 % des Français estiment avoir déjà renoncé à l'achat d'un produit pour une raison citoyenne<sup>75</sup>. Dans le secteur de l'agroalimentaire, l'exemple du *boycott* de Danone en 2001 en réaction aux décisions de licenciement a illustré la vulnérabilité d'une multinationale. Ce fut aussi le cas de Nike en 1997 qui a été accusé de faire fabriquer ses produits par des sous-traitants employant des enfants.

En complément des pratiques de protestation et de défection, le consommateur détient aussi le pouvoir de choisir son produit parmi diverses occurrences d'un même bien et d'affirmer **son engagement**. « *C'est effectivement par la réappropriation du pouvoir politique de l'acte de consommation que le citoyen d'une société économiquement mondialisée peut espérer infléchir encore le cours des choses* » [Latouche, 2000-b, p.355]. Une autre particularité des

<sup>74</sup> Cette approche normative de la théorie des conventions est loin de faire l'unanimité. La théorie des conventions est d'ailleurs fortement critiquée par Amable et Palombarini (2005).

<sup>75</sup> Le « *Millenium Poll* » de 1999 est la principale étude d'opinion internationale sur la responsabilité sociale des entreprises. Elle a été réalisée auprès de 25 000 répondants de 23 pays, par *Environics International* (basé à Toronto), l'organisme patronal canadien « *Conference Board* » et le « *Prince of Wales Business Leaders Forum* » britannique. 90 % des répondants estiment que les entreprises ne doivent pas se préoccuper uniquement de leur rentabilité. 60 % indiquent que leur opinion d'une entreprise est fonction de son comportement envers la communauté, l'environnement et les individus (salariés et consommateurs). 17 % affirment avoir déjà refusé de consommer les produits d'entreprises qu'ils considèrent socialement non responsables, la propension à sanctionner des entreprises variant selon les régions du monde.

conventions soulevée par Lewis (1969), est que chaque acteur se conforme au comportement qu'il croit que l'autre adoptera. Ce phénomène peut modifier la consommation d'autrui.

Par ce double principe de croyance et de sanction, l'opinion publique a un impact sur la demande et l'offre de produits dits éthiques. Néanmoins, la demande d'éthique doit être assez importante pour que l'entreprise l'intègre à son « système de croyances » sur les attentes des consommateurs [Morgan, 1989]. Face à ces trois types de comportements, les entreprises ont été incitées à adopter des logiques de communication reposant sur des outils de formalisation éthique. La communication des entreprises est basée sur des actions de labellisation. La question de la validité de l'information donnée aux consommateurs est essentielle. Les actions du collectif « *de l'Éthique sur l'Étiquette* » s'inscrivent justement dans la recherche de garanties quant aux engagements sociaux et environnementaux des entreprises.

L'émergence des nouveaux mouvements de consommateurs trouve aussi un écho dans les développements de l'altermondialisme qui culmine comme mouvement de contestation, en 1999 lors du sommet de l'OMC à *Seattle*<sup>76</sup>. L'apparition de nouveaux mouvements protestataires est à rapprocher des critiques récentes faites au capitalisme [Boltanski et Chiapello, 1999]. Le consumérisme vert et social s'interprète comme une critique du capitalisme et de la société de consommation<sup>77</sup>. Cependant, ce courant porte en lui une contradiction : il comprend à la fois une perspective contestataire à la marge du système et une perspective réformiste ayant pour but d'insérer les exclus dans le système traditionnel [Gendron *et alii*, 2004]<sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> Après Seattle, où la notion de consommateur citoyen s'est concrétisée, les alter-mondialistes se réunissent à Nice en décembre 2000, à Göteborg en juin 2001 puis à Gênes en juillet 2001 lors de la réunion du G8. Le Forum Social Mondial naît par la suite en 2001 à Porto Alegre. Il traduit une montée des activismes internationaux préoccupés par une intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans les débats politiques nationaux et internationaux.

<sup>77</sup> Klein (2002) explique la montée des mouvements altermondialistes comme une réaction au pouvoir grandissant des multinationales. Klein (2002) distingue différents types de mouvements :

- les casseurs de pub qui détournent les slogans publicitaires des marques ;
- les mouvements universitaires qui demandent l'annulation de contrats liant les universités à des marques et qui exigent que des clauses sociales soient incluses dans les contrats de fabrication et de commercialisation des uniformes ;
- le mouvement *Reclaim the streets* (reconquérir les rues) qui s'oppose à l'appropriation des espaces publics par les entreprises privées ;
- des organisations dont la vocation exclusive est de forcer les entreprises multinationales à la transparence.

<sup>78</sup> Les mouvements les plus radicaux, comme les Amis de la Terre, ont d'ailleurs critiqué le consumérisme vert car « *il avait contribué, en favorisant la marchandisation de nouveaux biens, à relancer le capitalisme au moment où les marchés atteignaient leur saturation, retardant ainsi la possibilité d'une sortie de la société de consommation* » [Boltanski et Chiapello, 1999, p.544].

A cette contradiction s'ajoutent une absence de cohésion de la consommation citoyenne et un décalage entre les discours et les pratiques des consommateurs. D'après une étude du Credoc basée sur l'enquête de 2002 « *conditions de vie et aspirations des français* » [SESSI, 2002] le marché de la consommation citoyenne paraît porteur : 38 % des consommateurs disent tenir compte des engagements environnementaux et sociaux des entreprises lorsqu'ils achètent des produits industriels. La première cause qui mobilise les consommateurs est le travail des enfants à 46 %. Les consommateurs estiment que les produits pour lesquels il est le plus important d'avoir des engagements citoyens sont les produits alimentaires. En termes de consentement à payer, 52 % des sondés se déclarent prêts à payer un supplément de prix de 5 % pour un produit éthique<sup>79</sup>. Ces pourcentages sont élevés mais ils ne reflètent que des déclarations d'intention. En effet, un nombre restreint de consommateurs passe à l'acte : le commerce éthique ne représente qu'une infime proportion du commerce dans les pays développés [Krier, 2005]. Le consommateur citoyen semble avoir un comportement dissonant [Canel-Depitre, 2001]. Ainsi, un décalage s'observe entre le bon vouloir des consommateurs et l'impact concret sur le commerce.

Faute d'organisations puissantes de consommateurs, l'influence des nouveaux mouvements de consommateurs, même si elle est présentée comme fondamentale par la plupart des analyses se référant à l'approche des parties prenantes, en tant que dynamique des mouvements sociaux [Neveu, 2005], n'est pas si probant et surtout n'est pas précisément évaluable. **L'impact de ces nouveaux mouvements de consommateurs sur la formalisation de l'éthique de l'entreprise s'avère restreint.** Au mieux, ces consommateurs constituent une niche sur un marché. Le développement de nouveaux mouvements sociaux économiques se traduit dans les domaines de la finance par la montée de l'investissement socialement responsable (ISR). Une formalisation des pratiques éthiques est encore plus nécessaire de la part de l'entreprise pour se positionner par rapport à l'ISR.

## **1. 2 L'impact ambigu de l'investissement socialement responsable**

La firme se trouve également affectée par une autre pratique venant des investisseurs institutionnels (compagnies d'assurance, fonds de pensions et fonds de gestion divers) et des

---

<sup>79</sup> Les produits dits éthiques sont généralement proposés à des prix plus élevés que leurs équivalents sur le marché étant donné les modifications nécessaires du processus de production.

entreprises de services financiers : l'essor de l'investissement socialement responsable. L'ISR correspond à « *tous les placements financiers réalisés en fonction d'un arbitrage fondé non seulement sur la performance financière des valeurs suivies, mais aussi sur la prise en compte de critères sociétaux, tels que le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement économique, social et environnemental* » [ORSE, 2005-b, p.13]. L'ISR fait référence à la prise en compte de critères extra-financiers dans la gestion des fonds et les décisions d'investissement en sus des critères classiques de performance financière.

**Trois grandes pratiques d'ISR dominant** [ORSE, 2005-b, p.15] :

- **L'activisme actionnarial** apparaît à la fin des années quatre-vingt-dix. Les gestionnaires de fonds utilisent les moyens offerts par la structure de la gouvernance d'entreprise orientée vers les actionnaires pour faire entendre leurs exigences (Chapitre préliminaire-section 2-3). L'enjeu sous-jacent est celui de l'évolution du rôle de l'actionnaire et de la responsabilité actionnariale dans la création et le partage de la valeur. La détention d'actions permet d'avoir accès à des informations lors des Assemblées Générales et d'utiliser les droits de vote attachés aux actions pour influencer sur les décisions de l'entreprise<sup>80</sup>. Le concept « *d'actionnaires socialement responsables* » [Pérez, 2002, p.131] semble pourtant être un oxymore car il existe une contradiction entre les objectifs de rentabilité des fonds de pension que les investisseurs institutionnels gèrent et les acquis de certains salariés qu'ils représentent.

- **L'investissement communautaire** englobe des programmes d'investissement dans des initiatives à caractère social ou environnemental. Il peut se traduire par le soutien financier d'associations caritatives et d'ONG. L'investissement communautaire se concrétise également à travers des produits d'épargne destinés à financer des projets d'économie solidaire, basés la plupart du temps sur des pratiques de micro-crédits<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> En Grande-Bretagne, aux Etats-Unis et en Suisse certaines ONG détiennent des actions d'entreprises pour exercer une influence sur celles-ci. L'ONG "*Friends of the Earth*", présente aux Assemblées Générales de la banque *Morgan Stanley* a d'ailleurs publié en 2002 le rapport "*Rogue traders*" mettant en cause la banque dans le financement de projets non consensuels (Barrage des Trois Gorges en Chine et pipeline au Tibet). Cette pratique reste peu développée en France en raison d'une méfiance des ONG et des règles plus strictes sur les droits des actionnaires.

<sup>81</sup> En France, le label *Finansol* permet de reconnaître le caractère solidaire d'un projet. Au niveau international, l'Association Internationale des Investisseurs dans l'Economie Sociale (INAISE) est un réseau international d'organismes ayant pour objectif le financement de projets sociaux et environnementaux.

- En amont du processus d'investissement, **la sélection de titres** revient à inclure ou exclure certaines actions d'un portefeuille d'investissement. Toutes les banques du CAC 40 (BNP Paribas, Crédit Agricole SA et la Société Générale) sont impliquées dans des démarches d'ISR<sup>82</sup>. Le *screening* négatif, ou filtrage, écarte les actions de certains secteurs considérés non éthiques (pornographie, alcool, jeux de hasard et tabac) des portefeuilles. Ces types de fonds sont apparus dès les années vingt à la demande des congrégations religieuses nord-américaines. Certains fonds des années soixante-dix ont également été porteurs de contestations politiques (avec l'exclusion des firmes implantées en Afrique du Sud et des entreprises d'armement lors de la guerre du Vietnam). L'objectif est de faire pression sur ces entreprises pour obtenir leur retrait de ces activités. Dans les années quatre-vingt-dix est apparue une troisième génération de fonds [Capron, 2003] nommées fonds « socialement responsables », basée sur du *screening* positif<sup>83</sup>. Ils n'excluent pas des secteurs à risques (hors pornographie et jeux de hasard) dans le but de préserver la diversité des portefeuilles et ils sélectionnent les entreprises les mieux notées par secteur<sup>84</sup>.

Le fonctionnement de l'ISR repose sur des organismes d'analyse sociétale qui fournissent des informations sur les pratiques sociales et environnementales des entreprises. Ce système prend la forme d'une évaluation externe par une agence de notation<sup>85</sup>. Cette évaluation est utilisée par les acteurs de l'ISR dans leur décision d'investissement. « *Les fonds ISR sont des produits de l'industrie financière et ne sont plus les relais directs de mouvements sociaux. Mais cette professionnalisation peut contribuer à la mise en place de dispositifs qui améliorent l'évaluation de la performance globale des entreprises* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.90]. La plupart des agences de notation se sont associées à des fournisseurs d'indices boursiers pour créer des indices spécifiques qui intègrent des critères sociaux et environnementaux [Annexe 8]. La sélection d'une société dans un fond ISR lui

---

<sup>82</sup> AXA Investment Managers a été l'une des sociétés de gestion d'actifs pionnière en ISR en Europe. En France, AXA Investment Managers dispose d'une cellule dédiée à la gestion ISR depuis 1998.

<sup>83</sup> SAM (*Sustainable Asset Management*) utilise ce mode de gestion : les portefeuilles ne se composent que d'entreprises ayant une notation extra-financière positive.

<sup>84</sup> Des pratiques de gestion intégrée revient à sélectionner des titres sur un univers de référence (*Standard et Poor's*, CAC 40), puis à surpondérer les entreprises ayant une notation extra-financière positive dans le portefeuille retenu.

<sup>85</sup> Les organismes *KLD*, *Calvert* et *Innovest*, acteurs pionniers de ce marché, font partie des experts reconnus au plan mondial. *KLD* est la première agence de notation extra-financière créée en 1990. Elle est le leader américain dans ce domaine, mais elle ne note qu'un petit nombre d'entreprises européennes et préfère se référer à la *Siri Company*, un groupement de onze agences essentiellement européennes. La première agence française a été ARESE en 1997, qui est devenue Vigeo en 2002.

confère un élément valorisable en termes de communication sur l'éthique de l'entreprise et en termes de rentabilité.

Le volume de l'ISR reste encore faible mais il est en pleine évolution<sup>86</sup>. Ces pratiques encouragent les entreprises à obtenir une notation positive. Les firmes sont incitées à adopter des outils de formalisation éthique de manière à fournir des informations aux agences de notation en adéquation avec les critères évalués. Certaines agences de notations évaluent les relations clients/fournisseurs ce qui incite les firmes à prendre en compte cette dimension dans leurs politiques d'éthique de l'entreprise [EIRIS, 2007]. **L'ISR incite les entreprises à aborder leur responsabilité comme un enjeu visant leur crédibilité et leur image.** Les critères de notation affectent directement les critères de fonctionnement des marchés car ils conduisent les investisseurs à chercher une traduction financière de la gestion des risques et des opportunités de l'éthique de l'entreprise [ORSE, 2005-b]. **L'implication des entreprises relève alors plus de la politique de gestion du risque que d'une réelle réflexion sur l'éthique de l'entreprise**<sup>87</sup>. C'est pourquoi l'influence de l'ISR sur le comportement des firmes est ambigu. En définitive, l'ISR traduit l'intégration, par le biais de choix de politiques d'entreprises, de logiques éthiques dans le système capitaliste puisqu'il introduit des critères éthiques dans l'évaluation des entreprises sur les marchés financiers. L'ISR semble ainsi un exemple du phénomène de réappropriation par le système capitaliste de ses propres limites [Boltanski et Chiapello, 1999].

L'essor des nouveaux mouvements sociaux économiques (mouvements de consommateurs et ISR) encourage les entreprises à adopter une formalisation de l'éthique de l'entreprise. Au-delà des consommateurs et des investisseurs, les Etats et les organismes internationaux exercent aussi un rôle incitatif.

---

<sup>86</sup> Entre 1995 et 2005, les encours des fonds ISR sont passés aux Etats-Unis de 639 milliards de dollars à 2.29 trillion de dollars pour représenter 20 % du montant des encours totaux gérés par des institutionnels [Social Investment Forum, 2005]. Les chiffres fournis par Novethic pour l'année 2006 indiquent que le marché français s'élève à 16.6 milliards d'euros [Novethic, 2007]. Cette croissance est à relativiser au regard de l'accroissement de la capitalisation boursière. Une analyse d'EIRIS (2007) détaille l'augmentation généralisée des volumes d'ISR en Europe, en Amérique de Nord, dans la région Asie-Pacifique et pour les pays émergents. Les sociétés de gestion ne cessent depuis 1999 d'étoffer leur gamme de fonds centrés sur le thème de l'ISR. Cependant si les investisseurs institutionnels se déclarent de plus en plus intéressés par le sujet, les particuliers voient leur part diminuer en raison d'un manque de transparence et de compréhension.

<sup>87</sup> La gestion du risque est le point d'entrée de l'éthique de l'entreprise dans l'analyse financière avant la valorisation d'investissements immatériels liés à la formalisation de l'éthique de l'entreprise.

### **1.3 L'influence des Etats et des organismes internationaux**

L'amplification des nouveaux mouvements sociaux économiques est due à l'élargissement progressif des missions qu'ils ont pris en charge. Ces prérogatives semblent pourtant relever du secteur public. **Les Etat et des organismes internationaux interviennent-ils de manière à généraliser et à harmoniser les pratiques issues du secteur privé et les documents émis par les entreprises ?** Les deux sections suivantes présentent successivement le rôle des Etats et de l'Union européenne (1.3.1) puis les principales initiatives des organismes internationaux (1.3.2).

#### **1.3.1 Les Etats et l'Union européenne**

Le législateur encourage, voire impose, la formalisation de l'éthique de l'entreprise par le biais de plusieurs leviers d'action [OCDE, 2001-e].

##### **- L'obligation légale de normes réglementaires :**

Le Comité interministériel du développement durable et le Conseil national du développement durable (CNDD) ont lancé une stratégie nationale sur le sujet, en juin 2003. Des textes français font référence au développement durable et à la RSE et se traduisent par des pratiques d'entreprises<sup>88</sup> [Annexe 9]. En particulier la loi NRE définit une obligation de communication sociale et environnementale pour les entreprises cotées. L'absence d'obligation de contrôle externe des données et de toute sanction pour défaut d'information laisse une latitude importante aux sociétés. Dans la même logique, l'Union européenne présente le développement durable et la RSE comme des principes fondamentaux à travers des déclarations d'intention et des directives. Ces dernières ont vocation à être transposées dans les lois nationales<sup>89</sup>. En juillet 2001, la Commission publie son Livre Vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». La consultation du Livre Vert

---

<sup>88</sup> Dans le cas PPR, l'enseigne de la FNAC réfléchit à un nouveau positionnement concernant sa communication et les attentes de ses clients suite à l'annonce d'arrêtés préfectoraux interdisant la distribution de sacs en plastique.

<sup>89</sup> La Commission européenne a d'ailleurs émis une recommandation sur la communication environnementale en 2001, soutenu par le rapport du 30/04/2002 du Parlement européen qui demande à la Commission de rendre obligatoire la publication d'un rapport social et environnemental pour toute société cotée comptant au moins 500 salariés et de soumettre ces rapports à un contrôle indépendant. Cette recommandation a été mise en application en France, en Norvège, aux Pays-Bas et également au Danemark depuis 1995 avec le *Green Accounts Act*. La Commission a également défini la notion de risque environnemental par la directive du 01/05/2006 avec un délai de 2 ans pour une transposition par les Etats membres.



a abouti à la « *Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises* » de juillet 2002 qui tranche en faveur des démarches volontaires des entreprises plutôt que de promouvoir la RSE par la voie réglementaire<sup>90</sup>. Aux Etats-Unis, les codes de conduite sont fréquents car le *Federal Sentences Guidelines Act* de 1991 condamne à des pénalités lourdes les entreprises qui n'ont pas mis en pratique un programme efficace de prévention et de détection des délits.

**- La mise en pratique du levier fiscal :**

« *De nouvelles préoccupations, en particulier écologiques, ont émergé dans lesquelles la fiscalité est appelée à occuper une place non négligeable* » [Monnier, 2005, p.54]. Cette pratique revient à créer une incitation indirecte à destination des industriels, principalement pour les aspects environnementaux. Elle prend la forme de traitements fiscaux avantageux, en particulier par la mise en œuvre de réductions d'impôts. Celles-ci prennent plusieurs formes : amortissement préférentiel pour les investissements non polluants prévu par le droit fiscal français, crédits d'impôt dédiés aux énergies renouvelables renforcés en France par la loi de finances pour 2005 ou encore création de fonds verts défiscalisés comme c'est le cas aux Pays-Bas depuis 2001.

L'incitation fiscale se traduit aussi par des impôts et des taxes spécifiques dont l'assiette repose sur la reconnaissance d'une nuisance environnementale. Monnier et Koleva (2006) répertorient trois types de mesures : les taxes sur l'énergie, les redevances surtout appliquées dans les domaines des traitements des déchets et de l'eau et la Taxe Générale sur les Activités Polluantes (TGAP) introduite par la loi de finances de 1999. Cette traduction du principe pollueur-payeur se retrouve aussi dans les écotaxes. L'objectif est de conduire les entreprises à réviser leurs modes de production et de conception des produits.

---

<sup>90</sup> Les directives européennes vont de plus tenter d'encadrer l'action des Pouvoirs Publics nationaux sur des thèmes comme le traitements des déchets.

### **- L'utilisation du levier des marchés publics :**

Entrée en vigueur en 2001, la nouvelle version du code des marchés publics permet la prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans les appels d'offre publics sous certaines conditions<sup>91</sup> :

- Des considérations sociales sont envisageables dès lors qu'il n'y a pas de discrimination entre les concurrents, que la démarche est transparente et que le critère social est justifié par l'objet du marché.

- Des considérations environnementales s'appliquent à condition qu'il y ait un lien entre les besoins et les exigences, que le critère environnemental soit clairement affiché, qu'il n'y ait pas de discrimination entre les propositions et que toute démonstration de qualité soit acceptée (une entreprise non certifiée peut apporter la preuve que ses pratiques répondent aux mêmes exigences que celles qui le sont).

L'Etat français a cependant un positionnement paradoxal par rapport aux achats publics. En parallèle d'une réforme des achats publics, il incite dans certains cas à des pratiques d'enchères inversées qui sont loin d'aider à la constitution de relations de confiance entre les agents.

### **- La participation à des initiatives sectorielles et globales :**

Des contrats s'établissent entre Pouvoirs Publics et professionnels d'un secteur. L'accord entre l'Association Européenne des Constructeurs d'Automobile (ACEA) et la Commission européenne portant sur une réduction de 25 % des émissions de gaz carbonique pour les véhicules neufs entre 1995 et 2008 en est un exemple. D'autres initiatives originales émergent comme la création, en 2001, par le Ministère des Affaires Sociales danois d'un *Index Social* pour évaluer la responsabilité sociale des entreprises ou encore comme l'adoption de la loi du 27 février 2002 en Belgique qui vise à réguler l'attribution des labels sociaux<sup>92</sup>.

Les choix réglementaires de l'Etat influent sur les pratiques de formalisation de l'éthique de l'entreprise de manière hétérogène en fonction des pays. Ils modifient l'environnement réglementaire dans lequel les entreprises évoluent. Toutefois, ces choix laissent la plupart du

---

<sup>91</sup> Jusqu'en 2001 la Commission européenne a estimé que ces pratiques étaient une entrave au commerce, puis elle a publié une communication sur la dimension environnementale des procédures d'achat. Aux Etats-Unis, depuis 2000, 47 Etats américains ont des politiques d'achat excluant des fournisseurs ne respectant pas certaines règles sociales ou environnementales.

<sup>92</sup> La démarche reste volontaire : une entreprise belge peut demander pour ses produits un label social indiquant qu'ils ont été fabriqués dans le respect des normes de l'Organisation internationale du travail.

temps une large place aux démarches volontaires des firmes. L'impact réglementaire des Etats est renforcé par l'action des organisations internationales qui s'emparent également de la thématique de la RSE en proposant des outils concrets aux entreprises.

### **1.3.2 Les organismes internationaux**

Certaines organisations internationales proposent des outils formels à destination des firmes, notamment multinationales<sup>93</sup>. Ces organisations développent des initiatives auxquelles les firmes adhèrent et des textes auxquels les entreprises font référence dans leurs documents de formalisation de l'éthique [Annexe 10].

#### **- L'Organisation des Nations unies :**

Les Nations unies ont rédigé des Principes Directeurs qui sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Les gouvernements qui souscrivent à ces principes directeurs encouragent les entreprises localisées sur leur territoire à les respecter. Les Nations unies ont également lancé en 2000 le *Global Compact* (Pacte Mondial) qui a pour but de promouvoir dans les entreprises des pratiques respectueuses des droits de l'homme, des travailleurs et de l'environnement. Ce programme repose sur une collaboration entre l'ONU, les syndicats et les multinationales. Le *Global Compact* vise à respecter dix principes minimaux de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la Déclaration sur les principes fondamentaux de l'Organisation internationale du travail et de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement [Annexe 11]. En 2007, 2 900 entreprises sont engagées dans ce programme. Cette initiative reste purement incitative car elle ne stipule aucune obligation, si ce n'est d'indiquer annuellement les mesures concrètes mises en place. Sur le champ de l'ISR, les Nations unies ont aussi développé en 2006, les « *Principles for Responsible Investment* ». Les PRI sont un ensemble d'engagements volontaires qui s'adresse au secteur des services financiers et incite les investisseurs à intégrer les problématiques environnementale, sociale et de gouvernance dans la gestion des portefeuilles d'investissement.

---

<sup>93</sup> Les organismes supra-nationaux proposent aussi des textes à destination des Etats qui concernent indirectement cette recherche.

### **- L'Organisation internationale du travail :**

Composée de délégués des gouvernements, des employeurs et des travailleurs désignés par chaque Etat, l'OIT élabore, développe et promeut un système de conventions internationales du travail qui prévoient notamment, la liberté syndicale, le droit d'association et de négociation collective, l'abolition du travail des enfants et du travail forcé ainsi que l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi. L'OIT a rédigé une déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail en 1998. L'OIT a également proposé en 1997 une déclaration tripartite, modifiée en 2000, sur les principes sociaux à destination des entreprises multinationales. Un guide d'application des pratiques a été publié en 2002.

### **- L'Organisation de coopération et de développement économique :**

L'OCDE édicte des principes directeurs depuis 1979. Ils sont régulièrement révisés (1979, 1982, 1984, 1991). La version de juin 2000 les a orientés vers la responsabilité sociale des entreprises [Annexe 12]. Depuis 2000, l'OCDE publie un rapport annuel qui décrit les mesures prises par les gouvernements pour respecter ces principes. L'OCDE a également édité en 1976 et révisé en 2002 des principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales. Ils correspondent à des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales implantées dans les pays de l'OCDE [OCDE, 2001-d] [OCDE, 2001-b].

L'environnement de la firme l'incite à adopter une éthique d'entreprise et à la formaliser. **L'intégration de la formalisation éthique par l'entreprise s'effectue dans une logique d'adaptation à un environnement en mutation<sup>94</sup>. Toutefois, l'influence de l'environnement semble rester uniquement incitative et non pas réellement contraignante.** L'émergence des nouveaux mouvements de consommateurs, l'impact de l'ISR et l'influence des Etats et les organisations internationales constituent un environnement propice à la formalisation éthique de l'entreprise dans une logique d'engagement volontaire<sup>95</sup>. Sans être véritablement contraintes, les entreprises s'impliquent pourtant dans les démarches

---

<sup>94</sup> L'analyse de Baumol (1991) permet de présenter comment la théorie néo-classique se réapproprie le questionnement éthique de l'entreprise à partir de l'évolution de son environnement. Baumol (1991) écrit que les entreprises doivent s'adapter à leur environnement surtout lorsque les changements ne sont pas liés à la volonté des firmes et qu'ils s'appliquent à toutes les entreprises de la même manière dans un secteur donné. L'impact des nouveaux mouvements sociaux économiques, des Etats et des organisations internationales respecte justement ces deux critères. Il semble cohérent dans la logique de Baumol que les firmes s'adaptent à leur environnement et se préoccupent d'éthique de l'entreprise.

<sup>95</sup> Chandler (1962) (1977) a particulièrement mis l'accent sur l'évolution des interactions entre l'entreprise et son environnement.

de formalisation éthique. Au-delà des incitations cristallisées par son environnement, l'entreprise semble donc trouver des retombées positives à la formalisation éthique. Ce sont ces retombées qui expliquent l'engagement des firmes dans les démarches éthiques.

## **2. Une formalisation aux retombées positives**

Les changements de l'environnement de l'entreprise sont ainsi, en partie, à l'origine de son positionnement éthique sur des segments de marché et de son recours à la formalisation pour donner du crédit à ses engagements et lui permettre de les réaliser sur le plan pratique. **Les motivations de l'entreprise à mettre en place une formalisation éthique sont-elles aussi liées aux éventuelles retombées positives qu'elle anticipe ?**

La première partie envisage les liens entre la formalisation de l'éthique et les performances de l'entreprise (2.1). La deuxième partie présente la formalisation éthique comme un support à une segmentation de marché (2.2).

### **2.1 Formalisation de l'éthique et performances de l'entreprise**

L'approche utilitariste est à l'origine d'une multitude d'études cherchant à montrer que performances et responsabilité de l'entreprise vont de pair. L'objectif de ces études est de justifier le recours à des pratiques éthiques pour les firmes [Orlitsky *et alii*, 2003]. Si l'éthique d'entreprise est considérée comme un investissement, il est possible de calculer sa rentabilité à partir des coûts et des revenus qu'elle engendre<sup>96</sup>. **L'impact positif de la formalisation éthique sur les performances de l'entreprise semble être un postulat sur lequel se basent les politiques des firmes. Pourtant ce lien s'avère loin d'être vérifié.**

Les études disponibles adoptent tour à tour des définitions différentes de la performance de l'entreprise, ce qui rend difficile les comparaisons. La notion de performance fait effectivement référence à diverses acceptions [Colasse, 1994, p.23] : la croissance, la

---

<sup>96</sup> La critique adressée à l'éthique de l'entreprise par l'approche néo-classique repose sur le caractère coûteux voire non rentable de celle-ci. Cette approche ne considère que la formalisation éthique que comme un coût. Baumol (1991) s'appuie sur le théorème de l'exclusion du gaspillage (*Waste-Preclusion Theorem*) [Baumol, 1991, p.13-15] pour montrer que toute décision entraînant du gaspillage et des dépenses inutiles placent l'entreprise dans une situation désavantageuse en termes de compétitivité et l'évincent du marché. Cette vision s'intègre à la thèse défendant l'inefficacité de l'altruisme sur le marché [Mahieu et Rapoport, 1998]. Cette perspective est défendue par Buchanan (1975) et Brennan et Buchanan (1985) qui considèrent que les comportements non éthiques chassent l'éthique du marché.

rentabilité économique, la rentabilité financière, la profitabilité, la productivité et la compétitivité. En ce qui concerne la performance sociétale, les définitions sont aussi nombreuses. Gond (2001) en dénombre plus de 14, dans la littérature, fondées soit sur une approche en termes de processus, soit sur une approche en termes de résultat.

Ensuite, les études empiriques, notamment celle de Griffin et Mahon (1997), de Berman *et alii* (1999) et d'Arcimoles et Trebucq (2002), sur les interactions entre les performances sociale et environnementale et la rentabilité financière ne permettent pas de conclure quant à l'existence d'une relation stable entre ces types de performances. Dès 1975, Bowman et Haire ont établi une relation en forme de U inversé entre profit et responsabilité. Leur étude montre qu'il est rentable d'être éthiquement correct mais il ne faut pas trop l'être. De manière générale, les synthèses des études conduisent à des conclusions qui sont loin d'affirmer un lien entre la rentabilité financière et la formalisation éthique<sup>97</sup>. La recherche de facteurs explicatifs de ce lien est rendue difficile par les nombreux facteurs de contingence en interaction : la taille de la firme, les risques auxquels elle est exposée, l'industrie à laquelle elle appartient, les investissements en R&D [Ullman, 1985] [Husted et Allen, 2001] [Itkonen, 2003]. Le lien entre l'attitude éthique et les performances de l'entreprise est à nuancer<sup>98</sup>. **Si les analyses récentes recensent une majorité d'études concluant à un lien positif entre les deux variables, il n'existe pas de théories explicatives à cette relation** [Orlitsky *et alii*, 2003].

**L'évaluation de la rentabilité d'une démarche éthique et d'une formalisation éthique doit aussi être mise en relation avec la valorisation des titres sur le marché de l'ISR.** La valorisation boursière de l'ISR correspond à une différenciation stratégique des entreprises sur les marchés financiers. Cependant, là encore, il est difficile d'affirmer que l'ISR apporte nécessairement une meilleure performance que les investissements classiques [Galavielle, 2003]. Du point de vue de la théorie des portefeuilles, il n'y a aucune raison de penser que les fonds ISR soient particulièrement rentables car il s'agit de titres représentant seulement une

---

<sup>97</sup> Une revue de la littérature de Pava et Krausz (1996) montre que parmi 21 études menées, 12 justifient une relation positive entre la responsabilité sociale et la performance de l'entreprise, une étude démontre une relation négative et 8 ne démontrent aucune relation. Griffin et Mahon (1997) proposent une autre synthèse stipulant que 33 études proposent un lien positif, 21 un lien négatif et 9 une absence de lien significatif. Une dernière synthèse sur le lien entre performance financière et performance éthique a également été faite par Roman, Hayibor et Agle (1999). Ils constatent que sur 52 études recensées, 33 établissent un lien positif, 14 concluent à une absence de lien et 5 formulent l'idée d'un lien négatif.

<sup>98</sup> Ce résultat s'étend au lien entre les performances de l'entreprise et la formalisation éthique car une attitude éthique demande une formalisation.

proportion du marché, choisis selon des critères extra-financiers [Jemel et Cousin, 2006]. Les analyses longitudinales soulignent un effet d'apprentissage : les fonds ISR ont tendance à réaliser des performances médiocres les premières années puis à rejoindre les performances des autres fonds [Jemel et Cousin, 2006]<sup>99</sup>.

Malgré de très nombreuses études empiriques, le lien entre l'adoption d'une formalisation éthique et la performance de l'entreprise n'est pas explicitement prouvé ou démenti. La difficulté essentielle réside dans le fait que la mesure du comportement éthique est qualitative et s'effectue sur le long terme alors que la mesure de la performance reste quantitative est souvent recherchée à court terme. Il n'en reste pas moins que l'approche de l'éthique de l'entreprise des praticiens est influencée par une recherche de performance et plus particulièrement de rentabilité *via* la formalisation éthique. Cette recherche de performance crée un contexte dans lequel se développe l'éthique de l'entreprise. De surcroît, les entreprises semblent considérer la formalisation éthique comme une opportunité de se positionner sur des segments de marché.

## **2. 2 Formalisation éthique et segmentation des marchés**

L'entreprise envisage l'éthique de l'entreprise comme une opportunité de positionnement sur des segments de marché. La segmentation permet de comprendre la structure du marché et de le diviser en structures homogènes [Martinet, 1990]. **L'entreprise se positionne par rapport à deux variables dans une logique défensive ou offensive : le développement de l'axe client et la gestion des risques.** Cette étude est effectuée en s'inspirant de la démarche de Porter (1979)<sup>100</sup>.

---

<sup>99</sup> Certains auteurs se sont penchés sur le lien entre le comportement de la firme et les attentes des investisseurs. L'idée est que les firmes moins responsables ont un risque plus important et par la suite un taux de rentabilité exigé par les investisseurs plus important. Dupré *et alii* (2006) expliquent ainsi que les investisseurs acceptent une rentabilité inférieure des titres issus de l'ISR.

<sup>100</sup> Pour Porter (1979) l'analyse concurrentielle est insuffisante pour effectuer le diagnostic stratégique d'une entreprise. Il lui préfère l'analyse des situations de forces et de faiblesses de l'entreprise vis à vis de cinq forces de son secteur (la pression concurrentielle, les relations avec les clients, les relations avec les fournisseurs, ainsi que l'étude des nouveaux entrants potentiels et des produits de substitution).

Ces positionnements sont illustrés à travers la matrice stratégique ci-après.

**Figure 1 : Positionnement des firmes par rapport à l'éthique de l'entreprise**

+  <b>Développement de l'axe client (opportunité)</b>	<b>Stratégie d'innovation sur le plan de l'éthique de l'entreprise : les pionnières</b> (Ben et Jerry's, Body Shop, Nature & Découvertes <sup>101</sup> )	<b>Valorisation du client : les engagées</b> (Monoprix, St Microelectronics)
	<b>Mise en conformité : les entrantes</b> (BNP, France Telecom)	<b>Recherche de pérennité de l'entreprise : les concernées</b> (Danone , Lafarge, Nike, Shell, Suez, Vivendi)
-	<b>Gestion des risques</b> <b>(contrainte)</b>	

Source : synthèse originale d'après Novethic (2002) et Perthuis (2003)

La mise en conformité: Il s'agit d'une mise en conformité par rapport aux exigences réglementaires. Cette stratégie est suivie par une majorité d'entreprises. Elle se traduit essentiellement par une volonté d'économies des ressources en matières premières et en énergie consécutives au positionnement éthique<sup>102</sup>. Pour les entreprises dites « entrantes », l'éthique de l'entreprise prend la forme d'un alignement sur les exigences réglementaires et les pratiques des concurrents.

La recherche de pérennité de l'entreprise: Les firmes engagées dans cette stratégie considèrent qu'une implication de l'entreprise sur les domaines sociaux et environnementaux est une opportunité pour limiter les risques de contestation et pour être bien évaluée sur les

<sup>101</sup> Pour une analyse du cas de Nature & Découvertes voir Guillon et Mercier (2006).

<sup>102</sup> Il s'agit de l'argumentation présentée par de nombreuses entreprises : « *Bien souvent la bonne pratique environnementale réduit le gaspillage et les coûts* » (Pernod Ricard, rapport 2006, p.106).



marchés de l'ISR. Ces entreprises s'inscrivent dans une vision défensive de l'éthique de l'entreprise. Les entreprises dites « concernées » réagissent aux pressions de l'environnement. Les stratégies d'innovation sur le plan de l'éthique de l'entreprise : les entreprises fondent leur stratégie sur des innovations en matière d'éthique de l'entreprise. Cette stratégie les entraîne à prendre des risques. Ces entreprises dites « pionnières » font de l'éthique de l'entreprise une opportunité intégrée dans leur stratégie. Les entreprises qui adoptent un tel positionnement restent peu nombreuses.

La valorisation du client : les entreprises vont au-delà des exigences réglementaires. La réussite de cette stratégie est subordonnée à leur capacité à vendre leurs produits et à réduire leurs coûts grâce à l'incorporation de pratiques conformes aux exigences sociales et environnementales. Ces entreprises dites « engagés » considèrent l'éthique de l'entreprise comme une opportunité de marché et comme une manière de réduire leur exposition au risque. L'adéquation de l'éthique de l'entreprise avec leurs valeurs leur permet de construire une politique de responsabilité inscrite dans leur stratégie.

Après avoir dressé un rapide panorama des choix de positionnement de l'entreprise, il reste à préciser les deux axes mis en exergue dans cette instrumentalisation de l'éthique de l'entreprise.

### **Une logique de gestion des risques**

La formalisation éthique dans les entreprises s'opère souvent après une confrontation de l'entreprise à une crise avérée ou potentielle, voire après un scandale d'ordre environnemental ou social. D'ailleurs, selon une étude de Noguier (2007, p.4), dans 19,4 % des cas les origines du dialogue sont issues de crises et de difficultés avec les parties prenantes. L'objectif du dialogue est alors pour 17 % des entreprises de prévenir et de gérer les risques et pour 16 % de renforcer l'image de marque et la réputation de l'entreprise [Noguier, 2007, p.5]. Ainsi, les prises de positions environnementales et sociales des entreprises peuvent s'interpréter comme des réponses aux pressions déclarées ou anticipées de l'environnement [Goh Eng *et alii*, 2006]. Ces prises de position dépendent de la perception des risques par l'entreprise ainsi que de leur mesure.

Ces risques prennent plusieurs formes :

- risques de non-conformité à la loi : d'où une logique d'anticipation des réglementations contraignantes [Plihon, 2003] par une attitude pro-active de l'entreprise ;
- risques environnementaux et d'accidents industriels : ce type de risques n'est pas nouveau dans l'industrie, mais la nouveauté réside dans le fait de communiquer sur ces enjeux<sup>103</sup> ;
- risques liés à des procès en responsabilité civile ou pénale<sup>104</sup> ;
- risques de conflit social : perte de connaissances organisationnelles, de productivité et d'attractivité des compétences ;
- risques propres à la relation de fourniture : rupture de contrat, dénonciation d'abus sociaux ou environnementaux et non respect d'engagements ;
- risques politiques ou sociaux liés à la pauvreté, à l'exclusion<sup>105</sup>, à la corruption et à l'instabilité du pays d'implantation ;
- risques de santé publique, notamment dans le secteur de l'agroalimentaire<sup>106</sup> ;
- risques d'image et de réputation pouvant aboutir à des *boycotts*.

Des pratiques de *risk management* se développent<sup>107</sup>. Elles consistent à assurer, au meilleur coût, la maîtrise globale des risques et une exposition à un niveau acceptable pour l'organisation. Cette méthodologie suppose une identification des risques, une évaluation de leur fréquence, de leur gravité et le choix de solutions [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004].

### **Développement de l'axe client**

Cette stratégie consiste à transformer les risques cités précédemment en avantage concurrentiel. L'entreprise oriente son offre vers des segments de marché sensibles à l'éthique de l'entreprise. Cette stratégie de différenciation n'est pas sans lien avec les politiques de

---

<sup>103</sup> L'analyse de Beck (2003) renvoie moins à un accroissement des risques pesant sur les individus qu'aux modifications qu'entraînent les évolutions techniques dans la production.

<sup>104</sup> La gestion du risque s'inscrit dans l'approche légaliste et formelle de l'éthique [Mercier, 2004]. Les documents formels éthiques se développent à la suite de pressions juridiques.

<sup>105</sup> Les questions liées à l'exclusion sociale touchent particulièrement les entreprises de service de proximité que ce soit dans le secteur de la distribution alimentaire, la distribution d'eau et d'électricité ou encore des services de télécommunication. L'enjeu est d'être disponible pour tous tout en gardant une exigence de rentabilité.

<sup>106</sup> Suite à des scandales, les autorités ont souligné l'importance de la traçabilité. Se pose la question du suivi de la qualité à tous les stades de la filière de production sans oublier le stade de l'alimentation du bétail.

<sup>107</sup> A partir de ces outils de formalisation éthique il existe néanmoins un risque à communiquer si l'entreprise est la seule à le faire. D'après le paradoxe de l'isolement [Sen, 1993-b], l'acteur isolé ne respecte pas la règle éthique même s'il la sait juste. En effet, il craint de se retrouver dans une situation où il serait seul à suivre la règle et incertain du comportement des autres agents.

marketing visant la recherche de rentes différentielles. Pour une entreprise en situation concurrentielle, la compétitivité est l' « *aptitude de l'entreprise à réagir aux opportunités et aux menaces auxquelles elle se trouve confrontée ; d'un point de vue financier, cette aptitude dépend de sa capacité à secréter un surplus monétaire ou cash-flow* » [Colasse, 1994, p.23]. Ceci nécessite de déceler les besoins, exprimés ou latents, des consommateurs et de répondre à ces nouvelles attentes en réalisant des profits. La différenciation éthique oppose non plus deux produits sur un même marché, mais deux conceptions du marché pour un même produit [Cochoy, 1998]. Le marketing s'approprie l'éthique de l'entreprise en s'appuyant sur les éléments émotionnels de l'acte d'achat. Le consommateur par l'achat d'un produit dit éthique ne cherche pas uniquement un produit mais aussi à se donner bonne conscience et à se construire une identité à travers son acte d'achat<sup>108</sup>. Une dérive inévitable de la valorisation de l'axe client est celle du passage de l'information à la communication. Les entreprises cherchent à se forger une image positive qui passe par des processus de « *légitimation éthique de leur activité* » [Perna, 2000, p.371]. L'éthique de l'entreprise se trouve instrumentalisée au service de la communication.

Des activités et des produits nouveaux émergent sur des marchés porteurs ; c'est le cas des énergies alternatives. L'éthique de l'entreprise comme instrument de différenciation aboutit parfois à des conflits entre les entreprises pour se positionner sur un créneau et s'imposer comme leader. La formalisation éthique permet de donner un cadre pratique à ces stratégies de différenciation<sup>109</sup>. **L'entreprise cherche grâce à la formalisation à donner des informations sur ses pratiques sociales et environnementales et à traduire son positionnement par rapport à l'éthique de l'entreprise.** Ces pratiques peuvent s'interpréter à partir de la théorie du signal<sup>110</sup> [Spence, 1974] [Rothschild et Stiglitz, 1976] [Albouy, 1998]. Plus l'entreprise accentue ses liens avec les pays étrangers [Boyer, 2002] et plus sa taille est grande [Ciulla, 1991] [Cabagnols et Le Bas, 2006], plus l'organisation de l'éthique semble nécessiter une expression formalisée.

---

<sup>108</sup> La normalisation, ainsi que la formalisation éthique, peut d'ailleurs être présentée comme « *instrumentalisée par la fonction marketing pour élargir son pouvoir interne* » [Gomez, 1996, p.126].

<sup>109</sup> Les travaux de Cabagnols et Le Bas (2006) montrent que la formalisation constitue un facteur expliquant l'engagement sociétal et environnemental des entreprises.

<sup>110</sup> L'usage de la formalisation éthique permet de réduire l'anti-sélection en envoyant un signal et de parvenir théoriquement à un équilibre séparateur entre entreprises. Des conditions sont nécessaires pour qu'un signal sur l'éthique de l'entreprise soit crédible : ce signal est nécessairement coûteux et plus coûteux pour les entreprises n'honorant pas leurs engagements. C'est ici que se situe la faille de l'éthique de l'entreprise dans le sens où les contrôles des pratiques sont encore limités et les sanctions inexistantes, à part celles liées au comportement des consommateurs et des investisseurs.

Un instrument de positionnement sur les marchés, la formalisation alimente aussi l'orientation des comportements en interne. Là encore l'entreprise cherche à se positionner en termes d'identité. La formalisation éthique est une occasion pour les entreprises d'exposer leur politique sociale et de diffuser des éléments de la culture organisationnelle<sup>111</sup>. La formalisation éthique est mobilisée par la gestion des ressources humaines en tant qu'instrument de dialogue social au service du management [Marchal, 2002]. L'entreprise voit dans la formalisation éthique un moyen de limiter le risque de conflits sociaux. Cette formalisation permet de soutenir des politiques RH novatrices basées sur l'attractivité de la firme. La mobilisation du personnel autour de valeurs partagées est un moyen de motiver et de fidéliser les salariés, ainsi que d'attirer des nouveaux salariés. Salmon (2007, p.175) parle à ce propos d'instrumentalisation du « *désir de sens à des fins d'efficacité et de coordination dans le travail et sur le marché* ». La formalisation éthique renforce le contrat psychologique entre le salarié et l'organisation employante [Mercier, 2004]. Ce contrat est de nature informelle et suppose des obligations morales réciproques du salarié et de la firme [Schein, 1985]. De manière plus générale, la formalisation modifie la capacité des salariés à prendre des décisions en accord avec la politique de l'entreprise et les exigences légales [Mercier, 1997].

La firme peut opter pour une éthique de l'entreprise qui lui confère non seulement une visibilité externe mais encore un positionnement en interne par rapport aux salariés. Ainsi, elles anticipent les contestations, mobilise les salariés et s'ouvrent de nouveaux marchés [Jolly, 2006]. **Que l'éthique de l'entreprise soit considérée comme une réponse à une contrainte ou comme un positionnement, elle s'accompagne sur le plan pratique de modes de formalisation.**

---

<sup>111</sup> A titre d'exemple, Lafarge considère que la formalisation de l'éthique contribue à assurer une forme de cohésion de l'entreprise et constitue un outil de management des hommes (rapport 2006, Lafarge). Pour sa part, l'Oréal insiste sur la mobilisation des salariés que crée l'éthique de l'entreprise (rapport 2006, l'Oréal).

## **Section 2: La normalisation parmi les modes de formalisation**

L'éthique de l'entreprise se décline au sein des firmes sur le plan pratique par des outils de formalisation. Ces outils permettent de soutenir l'entreprise dans ses démarches éthiques et de donner une visibilité à ses actions envers les agents externes à l'entreprise et par rapport aux salariés en interne. **Quelles formes prend la formalisation éthique ? Les firmes appliquent-elles ces outils dans leurs relations de fourniture ?**

La première sous-section présente de manière critique l'étude empirique menée auprès des entreprises du CAC 40 (1). La seconde sous-section propose une typologie des outils de formalisation de l'éthique de l'entreprise. Chaque outil est présenté au regard de son apport en termes de régulation des relations inter-entreprises (2). La troisième sous-section expose les interactions entre ces outils de formalisation et présente plus particulièrement la place de la normalisation éthique (3).

### **1. Entretiens et rapports : l'étude empirique et ses limites**

#### **Justification de l'échantillon et de la méthodologie**

Le cadre théorique de ce travail s'articule à un cadre empirique. La démarche empirique a été menée auprès des entreprises cotées au CAC 40 car elles constituent un champ d'étude représentatif des grandes capitalisations boursières françaises, tous secteurs confondus. En outre, les entreprises cotées au CAC 40 s'imposent comme un périmètre de recherche cohérent principalement pour deux raisons :

- **Le choix de cet échantillon d'entreprises se justifie en raison des données obtenues lors d'un partenariat de recherche avec l'agence de notation VIGEO.** Ces données ont été fournies sur la base des entreprises du CAC 40 (Chapitre 3-section 2-2). Retenir ce même échantillon pour les entretiens et l'étude des rapports permet de donner une cohérence à l'analyse et de croiser certains résultats.

- **D'autre part, les entreprises du CAC 40 sont soumises à l'article 116 de la loi NRE du 15 mai 2001 qui rend obligatoire une information sur les aspects sociaux et environnementaux intégrés au rapport de gestion.** Grâce à cette obligation légale toutes les entreprises cotées en France sont tenues de communiquer sur l'éthique de l'entreprise dans

l'émission d'un rapport social et environnemental et en particulier sur les pratiques éthiques dans le lien de fourniture<sup>112</sup>. Cette obligation d'information nous a assuré un accès à des documents émis par les entreprises sur les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités. L'intérêt de travailler sur ces rapports est qu'ils synthétisent les politiques et les pratiques éthiques d'une entreprise sur l'année passée. En outre, cette loi demande de préciser la façon dont l'entreprise promeut les pratiques sociales et environnementales dans son lien de fourniture. Ces rapports semblent donc être une base adaptée à ce travail.

Les services de développement durable des **38 entreprises correspondant à la composition du CAC 40 en mai 2005** [Annexe 13] ont été contactés par e-mail à partir des adresses indiquées sur leurs sites internet et en parallèle par courrier et par téléphone pour certaines d'entre elles. Chaque entreprise de l'échantillon s'est vue remettre un questionnaire organisé autour de quatre thématiques : l'éthique de l'entreprise, la formalisation éthique, la normalisation sociale et environnementale et les relations de fourniture. Le questionnaire a été construit afin d'appréhender les comportements des firmes du CAC 40 en termes de formalisation éthique et en particulier en termes d'application des normes éthiques et de pratiques éthiques dans les relations inter-entreprises [Annexe 14]. **Le taux de réponses à ces questionnaires est de 29 % (11/38). Ces questionnaires sont complétés par des entretiens semi-directifs** plus approfondis de responsables de développement durable<sup>113</sup>. Ces entretiens ont eu lieu entre novembre 2006 et juillet 2007 et ont été d'une durée comprise entre une heure et trois heures [Annexe 15]. Toutes les entreprises qui ont répondu au questionnaire ont accepté un entretien. Le taux de réponses est jugé satisfaisant pour ce type d'enquête.

Afin de mieux appréhender les enjeux liés à la fonction « achat », **des entretiens semi-directifs d'acheteurs** ont également été menés pour certaines entreprises de l'échantillon<sup>114</sup> [Annexe 16].

---

<sup>112</sup> Le Décret d'application du 20 février 2002 détaille la liste des informations qui doivent être fournies. Une première section est constituée de 32 informations « sociales internes » (effectifs, formation, hygiène, sécurité, parité, handicapés...). Une deuxième section de 8 rubriques porte sur l'impact territorial de l'activité (filiales, sous-traitants, lien au territoire...). Une troisième section traite de l'environnement (28 rubriques). Un arrêté complémentaire du 30 avril 2002 précise les « rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement » qui doivent être mentionnés. Afin de tenir compte des diversités de situations et des secteurs économiques, le texte précise que cette liste n'est pas à renseigner dans tous les cas et par tous.

<sup>113</sup> Les entreprises du CAC 40 qui ont accepté un entretien sont : Axa, Crédit Agricole SA, Dexia, Essilor International, Gaz de France, L'Oréal, PPR, PSA Peugeot Citroën, Saint-Gobain, Veolia et Sanofi-Aventis.

<sup>114</sup> Six entretiens d'acheteurs ont été effectués. Le faible taux de réponses est lié à la grande sollicitation des acheteurs et à leur faible implication dans les questions d'éthique de l'entreprise. Ces entretiens n'ont pas pu donner lieu à une étude statistique. Ils ont cependant servi à émettre certaines hypothèses d'étude.

En complément à ces questionnaires et à ces d'entretiens, **une analyse systématique des entreprises du CAC 40 a été réalisée sur la base de leurs rapports sociaux et environnementaux** émis en 2007 sur l'exercice 2006. Cette analyse s'est aussi appuyée sur certains documents émis en externe par ces entreprises et à partir de leurs sites internet dédiés aux thématiques sociales et environnementales.

### **Limites de la démarche**

Cette démarche méthodologie rencontre certaines limites. Tout d'abord, **le nombre d'entreprises étudiées ne permet pas une analyse économétrique**. Il a donc été choisi d'effectuer uniquement une analyse statistique des comportements de ces firmes. Les résultats se traduisent par des pourcentages qui ne peuvent conduire à des transpositions ou des extrapolations. Ces pourcentages sont systématiquement arrondis à l'entier le plus proche pour plus de lisibilité.

De plus, **chaque secteur est concerné par l'éthique de l'entreprise, mais à des degrés différents et avec des enjeux propres** [Annexe 17]. Il a toutefois été choisi d'effectuer une analyse sur l'ensemble des entreprises du CAC 40 afin de mettre en évidence ces particularités sectorielles et d'éviter les biais des études monographiques.

Ensuite, **les entreprises interprètent les obligations contenues dans la loi NRE<sup>115</sup>, ce qui limite les comparaisons**. Des niveaux de mise en œuvre d'une position éthique de l'entreprise sont d'ailleurs identifiables [Boyer, 2002] :

- Le niveau « déclaratif » : les entreprises intègrent la notion d'éthique dans leurs discours cependant elles ne sont pas engagées à un niveau opérationnel.
- Le niveau « adaptatif » : cette catégorie regroupe les entreprises qui ont dû gérer un cas de crise. L'entreprise formalise alors son approche de l'éthique avec des outils spécifiques pour s'inscrire dans le cadre d'un « *système de management* ».
- Le niveau « synergique » : il s'agit du stade correspondant au « *management socialement responsable* » dont les applications concernent toutes les fonctions de l'entreprise.

---

<sup>115</sup> Alpha Etudes propose des analyses des pratiques de « *reporting* » social des entreprises du CAC 40 pour 2006 et 2005, respectivement quatrième et troisième années d'application de la loi NRE [Alpha Etudes, 2005-a] [Alpha Etudes, 2006].

Les rapports sont de plus en plus harmonisés en France grâce à la loi NRE<sup>116</sup> ; néanmoins le bilan de la loi NRE reste mitigé car l'obligation relève du champ de la communication et non des pratiques. Cette loi n'impose pas des contrôles contraignants, elle oblige seulement les entreprises à collecter des informations et à émettre un rapport [ORSE, 2004-a]. La loi ne demande également pas d'historique des critères pour dresser des évolutions. En définitive, la qualité des informations reste variable en fonction des entreprises [Alpha Etudes, 2005-a]. Les pratiques sociales et environnementales dans les liens de fourniture sont d'ailleurs l'un des points les plus mal renseignés dans ces rapports [ORSE, 2003]. Cette étude empirique se fonde sur les contenus des rapports de développement durable indépendamment de la qualité des informations diffusées. 53 % (20/38) des rapports de l'échantillon sont certifiés par des commissaires aux comptes ; il n'en reste pas moins que l'entreprise fait ses propres choix de consolidation de données. D'après certains entretiens effectués, cette consolidation s'effectue à travers la détermination d'un champ et d'indicateurs afin de donner la meilleure image possible de la firme. L'information purement factuelle n'existe pas et la communication éthique masque souvent une tentative de maîtrise de l'image [Dourai, 2002].

Enfin, **une distinction doit être effectuée entre les déclarations d'intentions des entreprises et la réalité des pratiques.** Cette limite touche à la fois le déroulement des entretiens et l'examen des rapports. L'analyse du discours est un moyen pertinent pour comprendre comment les entreprises intègrent les préoccupations éthiques à leurs activités [Mercier, 1997]. Les rapports étudiés utilisent en général des formulations spécifiques pour limiter le pouvoir contraignant des engagements et pour donner le moins d'objectifs précis et mesurables [Alpha Etudes, 2004]. D'après Senkel (2006), les analyses du discours sur ces types de documents permettent aussi de mettre en évidence des comportements opportunistes sans modification des processus de décision. Une étude de ce type sur les documents traitant des relations inter-entreprises et des normes éthiques pourra être réalisée ultérieurement. Ainsi, les rapports et les entretiens sur lesquels nous nous basons ne permettent pas d'appréhender les comportements réels des groupes en matière d'éthique de l'entreprise, mais seulement d'analyser les actions qu'elles disent publiquement réaliser.

---

<sup>116</sup> Igalens (2006) propose une périodisation de la production de rapports de développement durable en France :  
- 1950-1960 : remise en cause des mesures traditionnelles de la performance ;  
- 1970-1985 : émergence de diverses approches de la comptabilité sociale ;  
- 1985-1990 : déclin des approches précédentes et apparition des rapports de RSE et de développement durable  
- 2000 : normalisation croissante des rapports grâce à la GRI et à la NRE.



Ces limites quand aux documents et aux entretiens sont à prendre en considération lors de l'étude empirique. Malgré les décalages entre discours et pratiques, ces rapports sociaux et environnementaux constituent des documents publics émis par l'entreprise qui traduisent sa vision de l'éthique. Pour l'échantillon des entreprises du CAC 40, ces rapports restent des supports synthétiques, relativement homogènes et assez représentatifs des préoccupations éthiques de l'entreprise. Ces documents complétés par les entretiens permettent de réaliser une étude empirique qui vient compléter l'analyse théorique de ce travail. L'analyse de ces rapports et de ces entretiens nous permet dresser une typologie des modes de formalisation de l'éthique de l'entreprise.

## **2. Typologie des outils de formalisation éthique**

La formalisation constitue le symbole explicite de l'engagement de l'entreprise à promouvoir des pratiques éthiques [Berenbeim, 1992]. Elle occupe le terrain entre la loi et les valeurs de l'entreprise. C'est un des rares instruments dont l'entreprise dispose pour montrer son attachement à certains principes tout en s'inscrivant dans une logique de communication. **La formalisation de l'éthique est une démarche de rédaction ou d'approbation par l'entreprise d'un ou de plusieurs documents énonçant ses valeurs, idéaux, croyances, principes et prescriptions. L'entreprise y explicite ses finalités ainsi que les droits et obligations des différentes parties considérées.** Les entreprises abordent la formalisation éthique de manière très hétérogène en fonction de leur secteur, de leur taille, de leur localisation et de leur histoire. Les leviers de cette démarche sont des outils déployés à la fois sur le plan opérationnel et de la communication ayant chacun leurs atouts et leurs limites. **Quels outils de formalisation sont mobilisés par les firmes afin de structurer leurs engagements sociaux et environnementaux ?** Ceux-ci permettent d'interdire, de recommander ou d'imposer la mise en œuvre d'une action dans un certain contexte. Sur la base de l'analyse des rapports sociaux et environnementaux (Chapitre 1-section 2-1), ils seront présentés à travers une typologie qui distingue : les codes de conduite (2.1), les rapports sociaux et environnementaux (2.2), la notation extra-financière utilisée par les acteurs de l'investissement socialement responsable et les entreprises (2.3), les accords avec les ONG (2.4), les accords cadres internationaux signés avec les syndicats (2.5), les labels éthiques (2.6) et enfin les normes éthiques (2.7).

## **2. 1 Les codes de conduite difficiles à contrôler**

Les codes de conduite permettent de traduire les principes éthiques gouvernant l'entreprise. Ils constituent **un ensemble de règles auxquelles une entreprise accepte de se conformer de manière volontaire**<sup>117</sup>. « *Un code de conduite donne un cadre aux pratiques managériales, il est ainsi un outil judicieux de gouvernance interne* » [Murray, 1998, p.15 - traduction personnelle]<sup>118</sup>. **Les chartes éthiques en sont des corollaires plus synthétiques et à utilisation interne.** Les salariés peuvent même avoir à signer ces chartes et codes lors de leur embauche. 74 % (28/38) des entreprises de l'échantillon disposent au moins d'un code de conduite et 18 % (7/38) en ont plusieurs. A propos des chartes éthiques, 84 % (32 /38) des entreprises en ont adopté une ou plus et 61 % (23/38) adhèrent à plus d'une. Une charte sur la diversité est établie dans 45 % (17/38) des cas. Toutes les entreprises de l'échantillon disposent d'un code ou d'une charte et 58 % (22/38) des firmes adoptent ces deux types d'outils<sup>119</sup>.

Les codes de conduite peuvent s'étendre aux fournisseurs et aux sous-traitants<sup>120</sup>. 43 % (12/28) des codes généraux abordent les questions de fourniture ainsi que 25 % (8/32) des chartes<sup>121</sup>. Des codes ou des chartes spécifiques à destination des fournisseurs sont aussi rédigés par 34 % (13/38) des entreprises de l'échantillon. 26 % (10/38) des entreprises imposent un code ou une charte fournisseur dans les relations inter-entreprises. 83 % (10/12) des codes ou chartes à destination des fournisseurs ont un caractère impératif. Par exemple, Accor applique une charte d'achat durable dans le référencement des fournisseurs, mais seulement 16 % (2/12) prévoient des « mesures correctrices » et 25 % (3/12) la cessation du lien d'affaire en cas de non respect du document. Tous codes et chartes confondus, 47 % (18/38) des entreprises imposent un document à leurs fournisseurs dans les contrats.

Dans certains secteurs d'activité, les réflexions au niveau d'une profession contribuent également à l'élaboration commune d'un **code déontologique** concernant les relations avec

<sup>117</sup> Pour un historique des codes de conduite voir Murray (1998).

<sup>118</sup> "A code of conduct provides a framework for consistent managerial conduct and is thus a useful tool of internal governance" [Murray, 1998, p.15].

<sup>119</sup> Un tableau synthétise les principaux résultats chiffrés dans la sous-section 3 (Chapitre 1-section 2-2.3).

<sup>120</sup> Seules 21 % (8/38) des entreprises abordent le lien avec les sous-traitants dans les codes de conduite.

<sup>121</sup> D'après une étude de l'OCDE (2001-a) parmi 118 codes de conduite analysés, 22 codes incluent des recommandations aux fournisseurs, soit 19 %. Nous obtenons des pourcentages plus élevés car depuis 2001 l'environnement externe des firmes a évolué vers une incitation plus forte à des comportements éthiques. De plus, l'échantillon de notre étude empirique se restreint aux entreprises du CAC 40 qui sont soumises depuis 2001 à la loi NRE et par là-même à l'obligation de communiquer sur leur pratique de fourniture.

les tiers<sup>122</sup>. Des codes de déontologie spécifiques pour les achats sont adoptés dans 32 % (12/38) des entreprises de l'échantillon. Ces codes ou charte « achat » indiquent que la sélection des fournisseurs s'établit sur des critères sociaux et environnementaux, en parfaite transparence et assure une mise en concurrence des fournisseurs lors de la sélection<sup>123</sup>.

Les codes de conduite sont encore assez hétérogènes [OCDE, 2000] mais une harmonisation de leur contenu s'observe déjà à travers certains modèles transnationaux. La première génération des codes de conduite (1970-1990) avait pour objectif principal de protéger les sociétés des conflits d'intérêt avec leurs salariés [Marret, 2001]. Ces codes donnent aussi l'occasion de respecter des droits non reconnus chez les sous-traitants localisés dans certains pays en développement. Les codes de conduites plus récents trouvent leur origine dans les pratiques de communication et de management des ressources humaines [Dion, 1995]. Ces codes peuvent aussi être interprétés comme un moyen d'éviter l'intervention de l'Etat par voie réglementaire. Ils font en général référence aux documents d'engagement et de déclaration internationaux [Annexe 10] et aux normes. Les codes de conduite élaborés avec les partenaires sociaux ou avec le soutien d'ONG se distinguent de ceux construits de manière unilatérale par les directions d'entreprises.

Deux thèmes sont systématiquement abordés par les codes de conduite qui prennent en compte le lien de fourniture : les actes qui risquent de corrompre le lien (problème de corruption, conflit d'intérêt) et les conduites frauduleuses (sécurité, confidentialité des informations). Ces références visent à créer des conditions favorables à l'échange mais restent une simple application de la loi. Les codes posent surtout le problème de l'absence de vérification externe de leur mise en œuvre. **Cette source de régulation privée ne prévoit que rarement des modalités de contrôle des engagements formels de l'entreprise** [OCDE, 2001-c]. Au contraire, les codes restent souvent des déclarations de bonnes intentions auto-définies par l'entreprise et éventuellement soumis à des audits. Par là-même, les codes de conduite ne permettent pas de s'assurer de manière évidente de l'engagement réel des firmes dans des démarches sociales et environnementales [Alpha Etudes, 2004].

---

<sup>122</sup> La déontologie est un « ensemble de règles dont se dote une profession au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en oeuvre, de surveillance et d'application de ces règles » [Isaac, 1996, p.98].

<sup>123</sup> Les entretiens avec les acheteurs révèlent certaines pratiques qui ne sont pas conformes aux codes.

## **2. 2 Les Rapports Sociaux et environnementaux difficiles à comparer**

**Les entreprises produisent des rapports sociaux et environnementaux qui fournissent des données qualitatives et quantitatives concernant les pratiques sociales et environnementales des firmes.** Ces rapports sont élaborés par la firme elle-même, tout comme les indicateurs choisis. Ils illustrent la diversité des approches des firmes sur l'éthique d'entreprise. Dans les années soixante-dix, ces rapports prenaient le nom de bilan social<sup>124</sup>. Les entreprises font souvent référence dans ces rapports à leur histoire passée<sup>125</sup>. Dans le cas de la France, ces rapports sociaux et environnementaux sont obligatoires depuis la mise en application de la loi NRE du 15 mai 2001 [Annexe 9], obligation suivie par toutes les entreprises de l'échantillon. Ces rapports de développement durable peuvent être dédiés ou être intégrés aux Rapports Annuels. 68 % (26/38) des entreprises adoptent un rapport de développement durable dédié pour l'exercice 2006. Les initiatives sociales et environnementales tournées vers les fournisseurs sont mentionnées pour 82 % (31/38) de l'échantillon. La loi NRE souligne en effet l'importance du traitement de la relation de fourniture<sup>126</sup>. La question de la sous-traitance n'est pourtant mentionnée que dans 45 % (17/38) des rapports.

**Les problèmes principaux des rapports sont l'absence de comparabilité d'une entreprise à l'autre et leur nature auto-déclarative.** La *Global Reporting Initiative* s'efforce de les standardiser. Les audits portant sur les processus de remontée des informations assurent une forme de contrôle externe. L'indépendance de l'auditeur est cruciale pour assurer la crédibilité des résultats<sup>127</sup>. **La référence à des documents de déclaration et d'engagement dans les rapports a aussi pour rôle de crédibiliser les démarches.** Elles y font référence pour 97 %

<sup>124</sup> Le champ d'application du bilan social est défini par les articles L438-1 et R438-1 du Code du travail. Tout chef d'entreprise disposant d'un Comité d'Entreprise et employant au moins 300 salariés est tenu d'établir chaque année un bilan social. « *Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes* » (art. L 438-3 du code du travail). La Société Générale est la seule entreprise de l'échantillon qui continue à émettre un document intitulé « bilan social ».

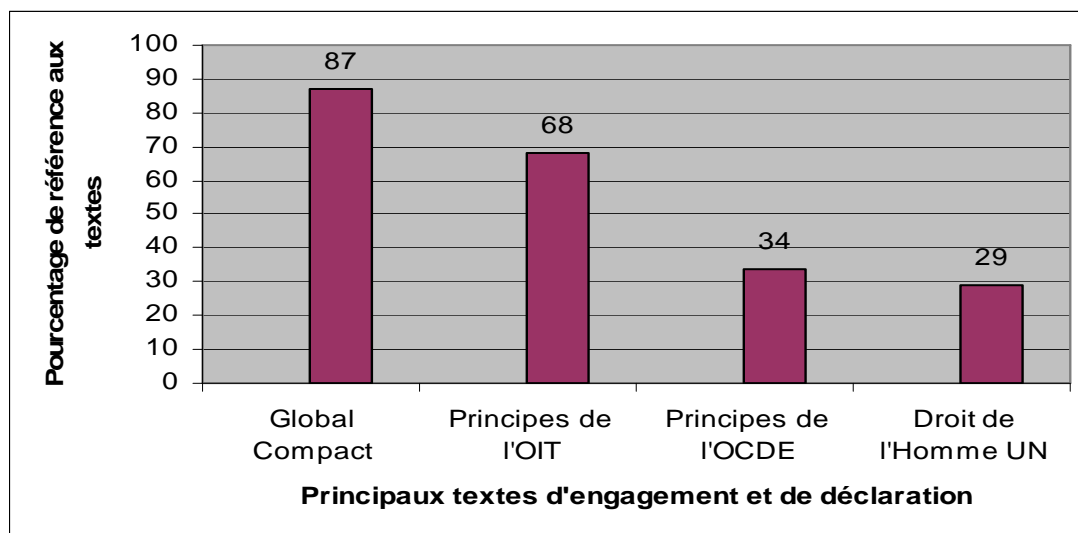
<sup>125</sup> Un travail sur l'influence de l'histoire de l'entreprise sur ses pratiques pourra être envisagée. La difficulté réside dans l'identification des entreprises qui se sont réellement créées une image sociale. En effet, à présent qu'elles sont dans l'obligation de communiquer sur leurs engagements sociaux et environnementaux, pratiquement toutes les firmes se construisent un passé. Ceci a été observé lors des entretiens effectués.

<sup>126</sup> Le rapport doit exposer la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional. Il doit indiquer le volume de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT [Article 1-9].

<sup>127</sup> Une autre pratique anglo-saxonne très répandue visant à crédibiliser la démarche de l'entreprise est d'inclure dans ces rapports des auto-critiques. Le rapport 2006 de l'Oréal s'inspire de ce procédé.

(37/38) d'entre elles et citent plus de trois textes en moyenne ( $116/37 = 3.1$ ). Les textes les plus cités ainsi que leurs fréquences sont représentés par le graphique ci-après.

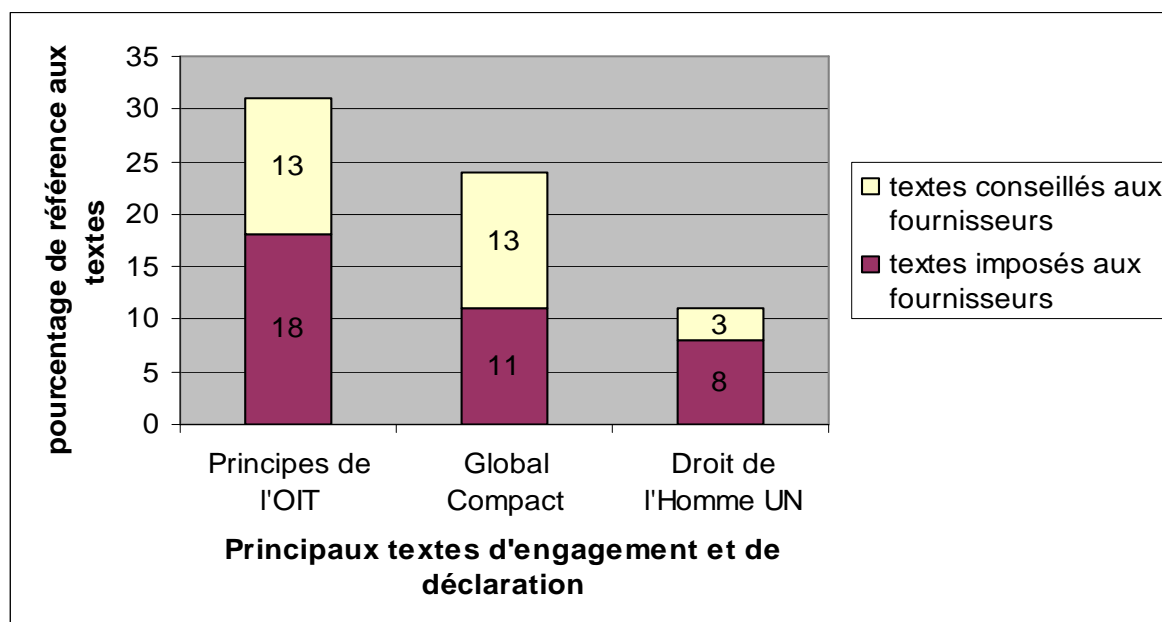
**Graphique 1: Les documents d'engagement et de déclaration les plus cités par les entreprises du CAC 40**



Les documents de déclaration et d'engagement issus d'organismes institutionnels sont cités dans les rapports de développement durable des entreprises pour se donner une forme de légitimité. 47 % (18/38) des entreprises conseillent (ou imposent) l'application de ces textes à leurs fournisseurs alors que 24 % (9/38) les leur imposent. Les Principes Equateur sont également largement appliqués dans le secteur bancaire car 75 % (3/4) des entreprises du secteur y font référence dans leurs rapports [Annexe 17]. Ces documents sont aussi utilisés dans la relation de fourniture<sup>128</sup>. Le graphique suivant précise les principaux textes mobilisés dans la relation inter-entreprises.

<sup>128</sup> Scheinder incite ses fournisseurs à adopter le Global Compact : « Signataire du Global Compact, Schneider Electric tient compte des enjeux développement durable dans le processus global de certification de ses fournisseurs et encourage fournisseurs et sous traitants à adhérer au Global Compact. Ce critère figure dans le Baromètre Planète et Société avec l'objectif de passer de 5 % des achats couverts début 2005 à 60 % à terme » (Scheinder, rapport 2006, p.34). AXA indique pour sa part qu'en cas de non-respect par un fournisseur de l'un des 4 principes fondamentaux de l'OIT (liberté syndicale, abolition du travail forcé, égalité/discrimination, élimination du travail des enfants), elle se réserve le droit de mettre un terme au contrat sans indemnités. Des non-reconductions de contrat au niveau local sur ces points ont déjà eu lieu (Axa, rapport 2006).

**Graphique 2: Les documents d'engagement et de déclaration les plus appliqués par les entreprises du CAC 40 dans les relations inter-entreprises**



Ces textes sont largement cités dans les rapports en vue de légitimer les pratiques internes de l'entreprise ainsi que celles portant sur les relations de fourniture. Cependant, leur application interne et externe à l'organisation reste difficile de contrôler. Au-delà du recours aux textes d'engagement et de déclaration, les pratiques énoncées dans les rapports sociaux et environnementaux restent difficiles à vérifier et à comparer d'une entreprise à l'autre.

### **2. 3 Notation extra-financière et valorisation des critères**

Des agences de notations extra-financières se sont développées en s'inspirant des pratiques de notation financière<sup>129</sup>. Ces processus d'évaluation consistent à établir pour chaque entreprise une note significative de ses efforts et de ses engagements sur les plans sociaux et environnementaux. Les agences de notation proposent deux types de produits qui s'adressent respectivement aux investisseurs et aux entreprises. **La notation déclarative** correspond à la constitution de fiches d'entreprises à destination des investisseurs. Les principaux organismes de notation utilisent leurs notes pour constituer un portefeuille sous forme d'un indice éthique. **La notation sollicitée** est réalisée à la demande de l'entreprise afin d'obtenir un état des lieux

<sup>129</sup> Même si les méthodes de la notation financière et extra-financière sont comparables, une différence notable les distingue. En effet, la notation financière sollicitée découle de contraintes contractuelles et légales alors que la notation extra-financière sollicitée reste volontaire.

sur sa performance sociale et environnementale et de mieux appréhender les méthodologies des agences de notation<sup>130</sup>. La notation sollicitée est considérée comme l'avenir de la notation extra-financière en raison de sa rentabilité pour les agences de notation.

En France trois acteurs se partagent le marché : VIGEO créée en 2002 après avoir absorbé ARESE (créée elle en 1997), *CoreRatings* fondée en 2002 par Geneviève Ferone, l'ancienne présidente d'ARESE et *Innovest* une agence anglo-saxonne installée à Paris depuis 2002. Toutes les entreprises de l'échantillon se prêtent à une notation extra-financière. Presque toutes, 95 % (36/38), sont cotées au moins dans un indice éthique. **L'intérêt de cette démarche pour l'entreprise est d'être présente sur les marchés de l'ISR afin de capter des investisseurs et de pouvoir communiquer sur ses notes ou son appartenance à un indice éthique.** En mars 2006, 89 % des entreprises de l'échantillon sont cotées par l'ASPI Eurozone, 58 % par le FTSE4GOOD, 42 % par le DJSI Stoxx et 21 % par l'ESI. 8 % de l'échantillon sont cotées par les quatre indices.

Les pratiques de notation diffèrent d'un organisme à l'autre. « (...) *les approches américaines apparaissent ainsi plus marquées par l'idée d'une recherche de la « citoyenneté » d'entreprise, alors que les approches européennes semblent plus tournées vers la satisfaction des parties prenantes* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.222]. Chaque agence de notation définit ses propres critères et leur hiérarchisation<sup>131</sup>. La composition de chaque note est contingente à la méthodologie de l'agence. Le domaine client/fournisseur peut être un critère de notation comme c'est le cas pour VIGEO. L'analyse du lien de fourniture fait dans ce cas partie intégrante de la note finale de la firme.

Le marché de la notation se développe par conviction et par prudence des investisseurs [Dupré *et alii* 2006] mais il reste encore émergent. Cet outil souffre de nombreuses insuffisances : difficulté à comparer les notations, pondération des critères dans la note finale<sup>132</sup>, sources d'informations limitées et pas toujours fiables ou risque de subjectivité dans la notation. En l'absence d'homogénéisation des informations diffusées par les entreprises, les comparaisons entre notations restent difficiles. En outre, « *en se focalisant sur les seules*

---

<sup>130</sup> La concurrence sur ces produits est forte car le nombre d'acheteurs reste encore limité.

<sup>131</sup> Les différents critères entrent parfois en opposition dans la notation. Dans le cas du nucléaire par exemple, le risque environnemental lié à cette technologie contrebalance le risque social lié à la fermeture de sites.

<sup>132</sup> Ce reproche est fait en particulier à l'indice américain *Domini* qui avantage le secteur des nouvelles technologies.

*sociétés cotées, les investisseurs socialement responsables ne se soucient pas des PME, ni des grandes sociétés non cotées* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.80]. Enfin, la notation sollicitée soulève la question de l'indépendance et de la crédibilité des agences car l'entreprise notée est aussi le payeur.

## **2. 4 Les ONG : financement et indépendance**

Les organisations non gouvernementales utilisent leur maîtrise croissante des réseaux de communication pour intervenir dans le débat public, influencer les décideurs et sensibiliser les entreprises à leurs revendications. Elles sont devenues des acteurs reconnus par les firmes sur certaines thématiques comme la protection de l'environnement et le respect des droits de l'homme. Leur consultation est maintenant de mise dans les démarches de responsabilité des entreprises. Une ONG est une organisation d'intérêt public qui ne relève ni de l'Etat, ni d'une institution internationale et qui respecte les critères suivants : origine privée de sa constitution, but non lucratif de son action, indépendance financière, autonomie politique, notion d'intérêt public et dimension locale [ORSE, 2005-a].

Deux mille ONG sont accréditées auprès de l'ONU. Les ONG sont loin de constituer un ensemble homogène, elles sont divisées sur leur façon de se comporter envers les entreprises [Arnaud, Berger et Perthuis, 2005, p.135] :

- **Les ONG militantes** tirent leur légitimité de leur capacité à intervenir dans le débat public et à mobiliser leurs militants. *Greenpeace* par exemple a réussi à faire arrêter les essais nucléaires nord-américains en Alaska en 1971 et s'est opposée à Shell<sup>133</sup>. *Corpwatch* diffuse les pratiques des multinationales et s'est impliquée dans la campagne contre la politique de délocalisation en Asie de Nike en 2005. En France, l'association ATTAC milite pour une taxe mondiale sur les transactions financières.

---

<sup>133</sup> La confrontation entre *Greenpeace* et *Shell* a débuté par une campagne de *boycott* lancée par *Greenpeace* en 1995 suite au projet d'immersion d'une plate-forme en mer du Nord. Ce *boycott* a provoqué une baisse des ventes de 20 % en Allemagne et une chute de l'action du groupe. De plus, certaines ONG ont diffusé l'information que le gouvernement nigérian avait exécuté des opposants qui contestaient la manière dont *Shell* exploitait les ressources naturelles du pays. Ces crises ont poussé *Shell* à s'impliquer dans une démarche de RSE notamment à travers la publication d'un rapport de développement durable en 1997 « *People, planet, profit* » et à travers des investissements dans les énergies renouvelables.



- **Les ONG d'information et de veille** fondent leur légitimité sur la qualité de leur système d'information, comme c'est le cas de la Fédération internationale des droits de l'homme (FIDH) et d'*Amnesty International* pour le domaine des droits de l'homme et de *Transparency International* pour la lutte contre la corruption.

- **Les ONG de terrain et de coopération** s'engagent dans des réalisations de projets spécifiques. Le *World Wild Fund* a ainsi mis en place un partenariat écologique avec Lafarge en 2000<sup>134</sup>. Certaines ONG participent même à des opérations de labellisation : le label FSC sur la forêt durable a été créée en 1993 par des professionnels forestiers et des ONG. 24 % (9/38) des entreprises de l'échantillon ont conclu un accord avec une ONG en 2007.

S'ajoutent aux grandes ONG internationales de nombreuses petites ONG locales qui s'impliquent dans la mise en œuvre de politiques et dans la remontée d'informations sur les pratiques d'entreprises. **Ainsi les ONG favorisent la dénonciation des pratiques sociales ou environnementales non acceptables chez les sous-traitants et les fournisseurs de grands groupes.** Elles peuvent aussi encourager ces groupes à contrôler les pratiques au niveau du lien de fourniture<sup>135</sup>. A partir des données empiriques, uniquement 11 % (1/9) des accords avec les ONG imposent des pratiques aux fournisseurs.

**Cependant, la collaboration entre ONG et entreprises ne fait pas l'unanimité car elle traduit une nouvelle forme de régulation et une légitimation du capitalisme** [Capron, 2003]. En outre, le contexte de subventions publiques en diminution<sup>136</sup> incite les ONG à se tourner vers l'apport financier que ces partenariats procurent. Ces liens financiers peuvent avoir des conséquences en termes d'indépendance économique et d'expression des ONG<sup>137</sup>.

---

<sup>134</sup> Cette coopération porte sur des stratégies de réhabilitation des carrières pour protéger la bio-diversité, sur la mise au point d'indicateurs et sur la réduction des GES car les cimenteries en sont de gros émetteurs.

<sup>135</sup> La coopération entre Carrefour et la FIDH a été lancée en 1999 et a pour objet le suivi des achats. Cette coopération a débouché sur l'adoption par Carrefour d'une charte fournisseur qui conduit à une systématisation des audits de fournisseurs et à la création de l'Association INFANS pour harmoniser ces audits.

<sup>136</sup> Selon une étude réalisée par la Commission Coopération Développement (2003), 62 % des ressources des ONG proviennent de fonds privés contre 38 % de subventions publiques.

<sup>137</sup> *BMJ CoreRatings* propose une notation sociétale des ONG à partir de critères comme la transparence de l'information et de l'affectation des ressources. Cela traduit des formes d'évaluation des ONG. Le phénomène de la notation extra-financière, lié au renouveau de l'éthique, touche donc des types d'organisations autres que les firmes.

## **2. 5 Les accords cadre internationaux : la place des syndicats**

**Les ACI sont des accords négociés et conclus entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale internationale** [Capron, 2006-a]. Ces accords ont été initiés en France par Danone, Accor et Carrefour. Leur nombre reste encore modeste [Descolonges et Saincy, 2006] mais ils se multiplient depuis 1989, avec un rythme des signatures qui s'est nettement accéléré depuis 2004. En 2007, 56 ACI ont été signés par 7 fédérations syndicales internationales, dont 48 au sein de l'Union européenne. Les thèmes principaux abordés sont la protection de l'environnement et la protection des salariés (santé, sécurité, formation, mobilité, protection sociale, temps de travail, recrutement et anticipation des restructurations). 29 % (11/38) des entreprises de l'échantillon ont conclu un ACI. L'implication des organisations syndicales sur l'éthique de l'entreprise a été tardive et frileuse car celle-ci peut s'interpréter comme un palliatif au droit social annonçant un retour du paternalisme. Les syndicats estimaient avoir déjà leur rôle spécifique encadré par le droit social et la réglementation sur la négociation collective. Ils cherchent d'ailleurs à délimiter leurs fonctions par rapport aux ONG qui s'engagent sur le champ de l'éthique de l'entreprise. En effet, celles-ci représentent des interlocuteurs potentiels des firmes donnant lieu à des relations moins conflictuelles qu'avec les confédérations syndicales.

**L'intérêt pour les multinationales est de limiter les risques sociaux et de communiquer sur les ACI afin de bénéficier d'une image d'entreprise responsable.** Les ACI représentent une opportunité pour les syndicats<sup>138</sup> car ils peuvent être considérés comme les précurseurs d'un droit social international et d' « *une régénérescence du mouvement syndical international* » [Capron, 2006-a, p.8] [Bourque, 2005]. La mondialisation conduit effectivement à une évolution de l'action des syndicats notamment dans leurs rapports aux multinationales<sup>139</sup>. Les ACI permettent de répondre à la remise en cause de la logique nationale de l'organisation du travail. De surcroît, ils contiennent davantage de garanties que

---

<sup>138</sup> Les syndicats français adoptent chacun leur approche de l'éthique de l'entreprise. FO soutient une intervention étatique. La CFDT est plus en faveur du développement de l'éthique de l'entreprise et souhaite la faire évoluer par un dialogue social et une contractualisation des engagements des entreprises. La CGT est en train de passer d'une position critique à une position plus proactive [Sobzack et Havard, 2006].

<sup>139</sup> Ceci s'observe à travers les actions du comité consultatif des syndicats auprès de l'OCDE (le *Trade Union Advisory Committee* ou TUAC) qui exerce une fonction de coordination et de représentation auprès des gouvernements. Le TUAC prend en compte les plaintes déposées auprès des points de contacts nationaux de l'OCDE. Le point de contact français a été saisi par la CFDT et FO en mars 2001 afin d'établir si les entreprises françaises implantées en Birmanie respectaient les principes directeurs de l'OCDE. Suite à des enquêtes, Accor a pris la décision en 2002 de retirer ses activités de ce pays.

les documents auto-proclamés : « *Du fait de l'absence de cadre légal pour cette négociation transnationale, ces ACI ne peuvent être considérés comme des accords collectifs tels qu'ils sont définis dans les droits du travail nationaux et ne produisent pas d'effets juridiques directs, mais peuvent avoir un impact juridique indirect* » [Sobzack et Havard, 2006, p.9]. Les ACI fournissent un cadre pour encourager les négociations entre les syndicats et les entreprises. Leur légitimité repose aussi sur des références systématiques aux conventions de l'OIT et sur des procédures de suivi et de contrôle impliquant les organisations syndicales.

Certains de ces accords ont un champ d'application plus large que l'entreprise elle-même et s'appliquent aux filiales voire aux fournisseurs et aux sous-traitants [Descolonges, 2006]. Les ACI permettent aux collaborateurs, aux représentants du personnel, aux fournisseurs et aux sous-traitants de se saisir des engagements des entreprises pour améliorer les règlements locaux souvent socialement moins avancés. L'enjeu pour les syndicats est de renforcer le caractère contraignant de ces initiatives pour une meilleure protection des salariés. 9 % (1/11) de ces accords prennent en compte la relation inter-entreprises. Cependant, **il est regrettable que les partenaires commerciaux de l'entreprise ne soient pas plus pris en compte dans ces accords alors que l'essentiel des problèmes sociaux se rencontre chez les fournisseurs et sous-traitants** [Sobzack, 2004]. Les ACI restent difficilement applicables dans des filiales ou chez des fournisseurs localisés dans des pays totalitaires, mafieux ou ne reconnaissant pas le droit syndical. Une autre limite à la portée de ces accords est l'absence de sanction en cas de non respect des engagements. L'accord reste de nature incitative. A cela s'ajoutent les questions de la légitimité des ACI face aux législations nationales et de la coordination des acteurs syndicaux nationaux et internationaux.

## **2. 6 Les labels sociaux et environnementaux**

**Les labels sociaux et environnementaux s'adressent aux consommateurs et attestent que le producteur a respecté certains critères à la suite d'un audit.** Les labels limitent ainsi l'incertitude reposant sur les caractéristiques des biens lors de l'échange. La certification permet à l'entreprise de labelliser les produits ayant reçu l'agrément de l'organisme auditeur. La certification de produits atteste qu'un produit est conforme à des caractéristiques spécifiques ou à des règles préalablement fixées et strictement contrôlées. Ces caractéristiques portent selon le cas sur la production, la fabrication, la transformation et, depuis la loi du 3

janvier 1994 sur l'origine. Le niveau d'exigence de la certification doit être supérieur à la réglementation en vigueur. Les audits généraux de la filière sont donc réalisés afin de délivrer une certification. Les auditeurs se trouvent confrontés à la difficulté d'audits globaux de la filière mais, pour tous les labels, les pratiques de fourniture sont mentionnées, voire contrôlées<sup>140</sup>. Cette caractéristique est propre à l'objet même de la labellisation et trouve ses origines dans la labellisation de la traçabilité, notamment dans les cas de sécurité alimentaire.

L'adoption de labels s'inscrit dans une stratégie de différenciation de produit : la labellisation différencie et valorise un savoir-faire dans un contexte concurrentiel, complète des gammes de produits existantes et promeut les spécificités d'un produit sur les lieux de vente [Marret, 2001]. 47 % (18/38) des entreprises de l'échantillon font référence à des labels sociaux ou environnementaux. Il existe divers labels environnementaux comme l'écolabel européen ou le label bio AB. Des labels sociaux existent également, notamment le label de l'association *Max Havelaar* pour les produits du commerce équitable<sup>141</sup>. La figure ci-après synthétise les labels sociaux et environnementaux à destination des entreprises existant en 2007.

---

<sup>140</sup> L'initiative du Label Social belge est à souligner à propos de la prise en compte des relations de fourniture. Ce label vérifie le respect des huit conventions de base de l'OIT, y compris chez les sous-traitants et les fournisseurs. L'organisme de contrôle est obligatoirement un cabinet d'audit social reconnu. La labellisation n'est valable que pour une durée de trois ans au terme desquels un nouveau contrôle doit être effectué. Une limite de ce label est que la non-conformité d'un sous-traitant avec certains critères ne conduit pas à une sanction du sous-traitant ni même de l'entreprise cliente labellisée.

<sup>141</sup> Le label *Max Havelaar* garantit aux producteurs un prix minimum d'achat, un achat direct, un préfinancement des récoltes à hauteur de 60 % et des débouchés à long terme. En contrepartie, les producteurs s'engagent à appliquer un fonctionnement démocratique en coopératives, à développer le nombre de leurs membres, à ne pas pratiquer de discrimination, à se soumettre à un contrôle financier, à adopter des modes de culture respectueux de l'environnement et à fournir un produit de qualité.

**Figure 2 : Synthèse des labels sociaux et environnementaux à destination des entreprises**

Labels issus d'organismes de normalisation officiels	Labels issus d'initiatives multi-juridictionnelles non officielles
<p><b><u>Environnement :</u></b></p> <p>Ecolabel Européen Ecopack Label bio AB NF environnement Nordic Swan Eco Mark Environnemental Choice</p> <p><b><u>Conditions de travail :</u></b></p> <p>Blue Angle Label ☒ FLO (Fairtrade Label Organisation International) Label social belge ☒ Label STEP Label égalité (ministère de la parité et de l'égalité professionnelle)</p>	<p><b><u>Documents généraux:</u></b></p> <p>Label Ethibel Label Finansol</p> <p><b><u>Environnement :</u></b></p> <p>HQE ° Label eco-emballage ° Label FSC °</p> <p><b><u>Conditions de travail :</u></b></p> <p>Flower Label Program ° Label Max Havelaar Lembuga Ekolabel Indonesia Rainforest Label Rugmark Label Label responsabilité sociale (centre de relation client) °</p>

**Légende :**

☒ : Spécificité pays

° : Spécificité secteur

Cette synthèse est essentiellement effectuée à partir d'une mise en perspective des labels cités par Rotherham (2005) et par l'OCDE (1997). Nous mettons en évidence que ces labels sont issus d'organismes de normalisation officiels ou d'initiatives multi-juridictionnelles non officielles. Ces dernières années, l'intérêt des distributeurs s'est accru pour certains produits, comme par exemple pour les gammes *Max Havelaar*. Ces labels permettent une assurance quant aux pratiques sociales et environnementales tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de production et de distribution. Cependant, ces pratiques restent parfois de l'ordre de la stratégie médiatique [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004]. En outre, **la multiplicité des labels est en contradiction avec l'objectif de transparence pour le consommateur**<sup>142</sup>. Cette multiplicité est notamment issue d'une privatisation de la

<sup>142</sup> La *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLOI) s'efforce de coordonner les initiatives de commerce équitable et d'introduire un label international unique, mais l'influence qu'exerce la FLOI sur la labellisation est contestée notamment par la Fédération internationale du commerce alternatif (IFAT) qui prépare son propre système de validation.

labellisation comme l'illustre la classification ci-dessus. Cette hétérogénéité est accentuée par des différences de contenus et de contrôle des labels, ce qui est propice à des confusions des consommateurs.

## **2.7 Les normes sociales et environnementales**

Les normes sociales recouvrent des normes relatives aux conditions de travail, aux droits des salariés et des normes relatives à d'autres aspects sociétaux des organisations et des sites de production, comme les relations avec les communautés voisines. Les normes environnementales sont des normes concernant les matériaux, les produits et les processus de production. Elles assurent que les impacts négatifs sur l'environnement sont nuls ou contenus dans certaines limites. Ces documents normatifs sociaux et environnementaux peuvent être des normes organisationnelles ou des normes de présentation des données. 92 % (35/38) des entreprises de l'échantillon font référence ou appliquent des normes éthiques. 89 % (34/38) des entreprises appliquent ces normes. En moyenne les entreprises appliquent plus de deux normes ( $88/34 = 2.6$ ), mais certaines en appliquent jusqu'à cinq simultanément.

**Les normes éthiques assurent une information fiable aux partenaires de l'entreprise, qu'il s'agisse d'entreprises ou non.** La normalisation éthique se trouve confrontée à des enjeux de plusieurs natures :

- la multiplication des initiatives, notamment d'origine privée ;
- la constitution d'un réseau d'experts reconnus ;
- le consensus entre les acteurs ;
- la recherche de cohérence intersectorielle ;
- la capacité d'être un moyen d'application des réglementations ;
- la transparence à toutes les étapes du processus de création des normes.

L'origine de l'élaboration des normes est une volonté d'harmonisation et d'unification afin de faciliter les échanges ainsi que de rationaliser la production et l'utilisation des ressources [Ben Youssef *et alii*, 2005]. Ces normes éthiques s'appliquent non seulement à l'entreprise mais aussi, le cas échéant, aux fournisseurs et aux sous-traitants. 37 % (14/38) des entreprises prennent en compte le respect de normes dans leur relation de fourniture. 8 % (3/38) des entreprises imposent ces normes aux fournisseurs. **Les normes éthiques ont un rôle**

**particulier dans l'articulation des relations client/fournisseur : elles sont la garantie d'un processus de production cohérent et sans rupture.** Lorsqu'un acheteur exige le respect d'une norme, le fournisseur doit se procurer cette norme et vérifier que son produit et son processus de production y sont conformes. Le fournisseur doit même parfois entamer une démarche de certification. Ainsi, les donneurs d'ordre peuvent exiger que tous les fournisseurs soient certifiés selon ces normes. Ces pratiques s'observent déjà pour la norme ISO 9000. Même si la certification des fournisseurs n'est pas toujours un critère de sélection, à prestations égales, le fait de respecter une norme peut influencer les choix de l'entreprise cliente<sup>143</sup>. **La normalisation semble être l'outil de formalisation le plus à même d'entraîner des changements de comportements de la part des fournisseurs et des sous-traitants,** ceci d'autant plus que l'attribution de normes est sujette à des processus de certification et donc de contrôle.

Ces sept outils offrent un panorama des moyens de formalisation éthiques à disposition des entreprises. **La typologie présentée montre que la norme s'inscrit dans cet ensemble d'outils.** Lorsqu'ils sont construits uniquement par l'entreprise, ceux-ci semblent surtout avoir une fonction de communication et de caution pour la firme. Ils peuvent aussi s'interpréter comme des tentatives d'éviction des Pouvoirs Publics et d'autorégulation des entreprises [Salmon, 2002]. Ces outils de formalisation traitent tous à leur manière de la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux dans la relation de fourniture mais sans nécessairement faire évoluer les pratiques des fournisseurs et des sous-traitants. Toutefois, les normes, de part leurs caractéristiques, semblent particulièrement adapter afin d'assurer un réel contrôle des relations de fourniture.

---

<sup>143</sup> « Même si l'obtention d'une certification sociale ou environnementale ne constitue pas un critère de référencement, le Groupe privilégié, à prestations égales, des fournisseurs engagés sur ces questions et pouvant le justifier avec des documents fiables. L'analyse de nos fournisseurs montre qu'en 2006 : 100 % des fournisseurs informatique détiennent ou sont en voie d'acquiescer une certification de type ISO. Parmi ces fournisseurs, 91 % possèdent au moins un site certifié ISO 14001 et 54,5 % un site certifié ISO 9001 » (PPR, rapport 2006, p.83).

### **3. Des outils de formalisation en interaction : la place de la normalisation**

La difficulté à cerner l'éthique de l'entreprise est liée à une multiplication des moyens de formalisation de celle-ci. Ce foisonnement des outils de formalisation s'explique par la mondialisation des échanges, la diversité culturelle des organisations, la crise de l'idéologie du progrès et un questionnement sur la légitimité des actions des entreprises [Gauthier, 2000].

La difficulté à formaliser l'éthique d'une entreprise est principalement liée au fait qu'à l'intérieur d'une organisation, quelle qu'elle soit, les individus ont des valeurs différentes. « *Les acteurs élaborent des construits sociaux répondant à leurs déterminations multiples* » [Reitter, 1997, p.880]. Les grandes firmes sont susceptibles d'avoir des salariés, des fournisseurs ayant différents systèmes de valeurs. Un groupe ayant un grand nombre de collaborateurs et de partenaires de cultures différentes se trouve confronté à la difficulté de choisir des outils de formalisation qui pourront être appliquée par tous [Langlois et Schlegelmilch, 1990]. C'est pourtant par le choix des outils et par leur utilisation que se révèle l'approche de l'entreprise face aux enjeux sociaux et environnementaux. Le tableau synthétique ci-après récapitule l'application de ces outils de formalisation par les entreprises du CAC 40.



**Tableau 1 : Synthèse de l'application des outils de formalisation par les entreprises du CAC 40**

Outils de formalisation	Pourcentage d'application dans les entreprises	Pourcentage de prise en compte de la relation de fourniture	Pourcentage d'outils imposés à la relation de fourniture
Code et charte	Confondus 100 %	Confondus 76%	Confondus 47%
	Code 74%	Code 43 %	Code 16 %
	Charte 84 %	Charte 25 %	Charte 11 %
	Code des achats 32 %	Code fournisseur 34 %	Code fournisseur 26 %
Rapport de développement durable	Rapport 100 %	Rapport 82 %	Rapport X
	Textes internationaux 97 %	Textes internationaux 47 %	Textes internationaux 24 %
Notation extra-financière	100 %	X	X
Accord avec les ONG	24 %	3 %	3 %
Accord avec les syndicats	29 %	3 %	0 %
Label éthique	47 %	47 %	47 % <sup>144</sup>
Norme éthique	92 %	37 %	8 %

Les outils de formalisation les plus utilisés sont les codes et chartes, les rapports de développement durable et la notation extra-financière. Viennent ensuite en quatrième place les normes éthiques. Les rapports de développement durable traitent à 82 % de la relation de fourniture. Les codes et chartes sont ensuite l'outil prenant le plus en compte la relation inter-entreprises, juste avant les normes éthiques. Quant à l'imposition de pratiques aux fournisseurs, les codes et chartes sont toujours les outils les plus appliqués (à égalité avec les labels), puis viennent les textes internationaux et enfin les normes. **Ces outils entrent en interaction à la fois dans des liens de complémentarité et de concurrence.**

**- Des moyens de formalisation complémentaires :**

**Lors des entretiens effectués, les responsables en entreprises ont tous considéré les différents moyens de formalisation comme complémentaires dans l'élaboration d'une**

<sup>144</sup> Ce pourcentage est à interpréter prudemment car les labels touchent souvent un petit nombre de produits spécifique et de fournisseurs pour une entreprise cliente donnée alors que les autres outils s'appliquent en général aux fournisseurs principaux ou à l'intégralité des relations inter-entreprises.

**politique éthique.** Ces outils sont complémentaires en raison de la diversité de leur nature et de leur fonction<sup>145</sup>. Les rapports sociaux et environnementaux ont un rôle spécifique de communication des autres outils de formalisation éthique. Ainsi, 8 % (3/38) des entreprises utilisent simultanément les sept outils de formalisation et 26 % (10/38) en utilisent six ou plus.

**En se proposant comme soutien aux autres outils, la normalisation joue un rôle particulier dans la complémentarité de ces outils.** Les rapports sociaux et environnementaux font état du niveau de certification de l'entreprise et s'appuient sur des normes de présentation des données. La notation extra-financière vérifie les normes éthiques sur lesquelles s'appuie la stratégie de l'entreprise. Les ACI peuvent faire référence à certaines normes sociales tout comme les accords conclus avec les ONG. Les accords avec les ONG peuvent également avoir comme objectif la certification de l'entreprise. Les labels s'interprètent comme un processus spécifique de normalisation de produit. Certains codes de conduite s'appuient même sur des normes, comme le code des affaires de PPR fondé sur la norme SA 8000.

Il y a aussi perméabilité entre les textes de référence et les normes éthiques.

#### **- Des moyens de formalisation en concurrence :**

Cette complémentarité cache cependant un rapport concurrentiel entre les différents modes de formalisation et entre les outils d'une même catégorie de formalisation. **Cette concurrence entre les outils trouve son ancrage dans la confrontation qui s'opère entre les agents qui émettent et contrôlent ces outils.** Elle est particulièrement visible entre les diverses agences de notation. Des liens concurrentiels s'opèrent aussi entre les outils, sur la base de l'utilisation que va pouvoir en faire l'entreprise. Certains outils sont plus en correspondance avec les attentes de l'entreprise pour illustrer et soutenir sa stratégie. Cette multiplication des outils permet à l'entreprise d'avoir un choix pour déployer sa stratégie éthique. En effet, chaque entreprise souhaite se positionner sur ces thématiques de manière originale. Ce large échantillon permet aussi à la firme qui désire seulement développer une stratégie de

---

<sup>145</sup> Des outils généraux d'aide à la formalisation de la communication et au pilotage des stratégies environnementales et sociales se sont même développés. Ainsi, la solution logicielle Enablon SD-CSR répond aux besoins de suivi de la RSE des entreprises par une approche intégrative. Les clients d'Enablon sont entre autres : Axa, Alcatel, Airbus, Bouygues, BNP Paribas, Carrefour, Danone, Lagardère, Saint-Gobain, Suez, Total, Thomson et Veolia.

communication de se tourner vers les outils les moins contraignants, les acteurs n'ayant pas tous les clés pour décrypter la nature des engagements annoncés. L'entreprise opère un arbitrage dans ses choix de formalisation entre des outils plus ou moins contraignants. Les normes sont par conséquent en compétition avec d'autres types d'outils de formalisation moins contraignants et ayant des effets d'annonce tout aussi porteurs vis-à-vis du grand public.

Pour rendre opérationnelle sa stratégie éthique, l'entreprise se tourne vers des outils de formalisation de l'éthique qui envisagent chacun à leur manière les relations de fourniture. A partir des outils existants, la firme a la possibilité de choisir une formalisation propre. Ce choix traduit l'orientation que prend la firme par rapport à l'éthique de l'entreprise. L'application de ces outils de formalisation traduit l'émergence forte d'une régulation du secteur privé par le secteur privé. La norme n'est pas le seul support à la disposition de l'entreprise pour s'engager dans une stratégie intégrant l'éthique. Pourtant, certaines caractéristiques de la normalisation conduisent à penser qu'elle dispose d'une place spécifique au niveau de la formalisation éthique et plus particulièrement de la régulation des aspects sociaux et environnementaux du lien de fourniture.

## **Conclusion du chapitre 1**

L'environnement de l'entreprise l'incite à une formalisation éthique de ses pratiques. L'impact de l'environnement est néanmoins à nuancer car la formalisation reste une initiative de l'entreprise. Le lien entre l'adoption de la formalisation éthique et les performances de celle-ci est loin d'être clairement prouvé. Or toutes les entreprises de l'échantillon adoptent des formalisations éthiques. Ceci montre que l'entreprise est soit totalement contrainte d'adopter une formalisation éthique, soit qu'elle est intéressée par des retombées positives. **La firme parvient effectivement à internaliser cette contrainte et à la transformer en une opportunité** : elle utilise la formalisation pour se différencier sur les marchés. La formalisation éthique devient un instrument de positionnement sur les marchés et de communication interne et externe. Pour ce faire, les firmes sont conduites à contrôler et à orienter les pratiques de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants. **Le contenu de la formalisation éthique a également pour objectif de légitimer la place de l'entreprise dans la société.** *« L'entreprise s'efforce de parvenir à ce résultat [celui de légitimer sa position] en créant du sens pour que ses activités soient envisagées dans des cadres de référence qu'elle s'efforce de définir elle-même. En se référant à des normes qu'elle a choisies ou qu'elle crée, l'entreprise fait apparaître un sens à sa mission, elle justifie son existence en la faisant apparaître comme naturelle en fonction non d'impératifs marchands mais par rapport à de grandes causes, de grands défis écologiques, humanitaire voire humanistes »* [Igalens, 2006, p.123]. Certaines entreprises cherchent à façonner l'opinion publique en proposant une vision du monde susceptible d'être socialement partagée [Tourraine, 1972].

Le renouveau éthique peut être considéré comme un retour à des valeurs morales pour l'entreprise, mais l'éthique de l'entreprise peut aussi être vue comme passant au second plan par rapport à l'économie traduisant une désintégration croissante des valeurs. **Ces pratiques traduisent une instrumentalisation de l'éthique.** Certains auteurs aboutissent même à la conclusion qu'il s'agit d'une « *question de survie et non d'éthique* » pour l'entreprise [Capron, 2000, p.276].

Que l'entreprise fasse le choix d'une politique éthique ou d'une politique de communication, elle structure ses actions par des documents formels impliquant plus ou moins sa responsabilité. L'entreprise tire partie de cette formalisation pour se positionner sur les

thématiques sociales et environnementales. Il reste difficile de généraliser l'attitude des entreprises face à l'éthique de l'entreprise, cependant deux caractéristiques principales se dégagent : **les firmes intègrent la démarche éthique dans leur communication externe et elles préfèrent autant que possible les démarches volontaires et non contraignantes.** En réalité, dans ce mélange d'intentions affichées et d'intérêts, un altruisme de façade semble plus proche de la réalité. L'analyse critique des principaux outils de formalisation éthique montre les limites de l'autodéfinition par les entreprises de leurs missions et de celles de leurs partenaires [Descolonges et Saincy, 2004]. Chaque mode de formalisation s'inscrit effectivement dans un contrôle ou une modification des pratiques de fourniture. La régulation des relations inter-entreprises est omniprésente à travers tous ces outils mais la normalisation semble particulièrement propice à ce type de régulation. **Les normes sociales et environnementales se distinguent de ces outils en interaction par leur capacité à contrôler le processus de production et par le soutien qu'elles apportent aux autres outils de formalisation existants.** Dans les faits la norme est-elle un mode de régulation des relations inter-entreprises ou reste-elle uniquement un instrument de la régulation interne de l'entreprise ?

## **Chapitre 2 : Des relations inter-entreprises prises en compte par les normes éthiques**

<b>SECTION 1 : TAXONOMIE DES DOCUMENTS NORMATIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX</b> .....	<b>111</b>
<b>1. Les sources de la normalisation éthique.....</b>	<b>111</b>
<b>2. Choix d'une taxonomie des documents normatifs éthiques .....</b>	<b>114</b>
<b>SECTION 2 : LA RELATION DE FOURNITURE DANS LES NORMES ETHIQUES : ETUDE DES PRATIQUES .....</b>	<b>123</b>
<b>1. Le lien de fourniture dans les normes éthiques .....</b>	<b>123</b>
<b>2. L'effectivité juridique des normes .....</b>	<b>125</b>
<b>3. Des modes de contrôle variés.....</b>	<b>129</b>
3.1 Le contrôle des normes .....	129
3.2 Audit et normalisation.....	132
3.3 Implications du contrôle des normes pour les relations de fourniture .....	136
3.4 Comparaison avec le contrôle des autres outils de formalisation .....	138
<b>4. Application de la taxonomie à l'échantillon.....</b>	<b>143</b>

Afin de se positionner sur les marchés et de communiquer sur leur stratégie éthique, les entreprises se dotent d'outils et en particulier de normes sociales et environnementales (Chapitre 1). Les normes éthiques permettent également une harmonisation des processus de production entre des fournisseurs et des clients. Une de leurs caractéristiques est qu'elles rendent possible une rationalisation des modes de management, des modes de production et de l'utilisation des ressources. D'ailleurs elles sont mobilisées dans les liens de fourniture par l'entreprise cliente.

**Au-delà de cette caractéristique, les normes éthiques sont-elles appropriées à la régulation des relations inter-entreprises ? Ce chapitre traite de la prise en compte effective des relations inter-entreprises par les textes des normes éthiques ainsi que de l'usage de ces normes par les entreprises.** Il cherche à comprendre les modalités d'une telle prise en compte et d'en apprécier la portée. Pour cela, nous avons construit une taxonomie de normes originale sur la base d'un recensement des organismes de normalisation sur le plan international. Puis nous analysons les pratiques des entreprises du CAC 40 par rapport à ces normes à partir d'une étude de leurs rapports sociaux et environnementaux.

La première section délimite précisément le champ d'analyse de cette étude. A cette fin, elle détaille cette taxonomie des documents normatifs sociaux et environnementaux. Elle est l'occasion de présenter la normalisation éthique dans sa diversité, tout en identifiant les variables clé de l'analyse.

La deuxième section de ce chapitre explore la façon dont les normes éthiques recensées prennent en compte les relations de fourniture. Cette section repose sur l'analyse des contenus des normes et des pratiques des entreprises. Elle permet de préciser certaines particularités de l'application et du contrôle des normes sociales et environnementales.

## **Section 1 : Taxonomie des documents normatifs sociaux et environnementaux**

Cette section cherche à préciser l'étendue des normes éthiques à partir de la définition retenue. Elle permet de définir un champ d'étude pour ce travail et de s'interroger sur l'éventuelle hétérogénéité des normes éthiques. **La normalisation sociale et environnementale constitue-t-elle un ensemble homogène ?** Les normes se distinguent par leur objet, leur contenu et principalement par leur origine. Une première sous-section précise les différentes sources des normes éthiques (1). Une deuxième sous-section présente la taxonomie de documents normatifs sociaux et environnementaux élaborée pour ce travail en se basant sur l'identification des dites sources (2).

### **1. Les sources de la normalisation éthique**

Les sources des normes, et *a fortiori* **les sources des normes éthiques, relèvent à la fois d'organismes officiels et non officiels.** Les normes éthiques sont d'ailleurs développées sur le modèle des normes de qualité pour lesquelles des normes privées non officielles existent malgré la forte prédominance sur les marchés de la norme qualité ISO 9000 et de la norme ISO 22000 sur la traçabilité. **Une originalité de la normalisation est justement la co-existence et l'interaction entre ces deux sources de normalisation.**

Les normes non officielles sont établies par un **organisme professionnel privé** ou un ensemble d'organismes privés. Par extension, on appelle ici ces documents des normes privées. Ces organismes peuvent néanmoins être impulsés par les Pouvoirs Publics ou chercher un parrainage, une reconnaissance ou un soutien financier de la part des Pouvoirs Publics ou des organismes de normalisation nationaux et internationaux. Ils peuvent aussi dépendre d'un groupement d'entreprises [Carlton et Perloff, 1998]. Dans ce dernier cas, les documents normatifs prennent le nom de normes de consortiums et disposent souvent d'un caractère sectoriel. Les atouts des normes privées sont la flexibilité et la rapidité de leur développement. La légitimité des organismes professionnels privés repose sur leur expertise. Ces normes sont parfois plus adaptées aux besoins des entreprises ; ce qui explique en partie le développement et le succès des normes éthiques privées.



**Les normes officielles sont créées par une organisation étatique, une organisation régionale ou une organisation internationale reconnue par les Pouvoirs Publics.** Les normes dites officielles sont donc créées à trois niveaux : par les institutions internationales, parmi lesquelles l'ONU joue un rôle déterminant, par les organisations régionales, comme le Conseil de l'Europe, et au niveau national par les organismes nationaux de normalisation. Dans ces deux derniers cas, les normes sont dites publiques. Les gouvernements ont le pouvoir de définir une ligne de partage entre les normes volontaires et les législations obligatoires. Certaines normes internationales peuvent devenir une référence nationale, comme c'est le cas de la norme ISO 14000 qui est intégrée à la loi canadienne.

Nous considérons qu'un organisme est officiel s'il est reconnu par les Pouvoirs Publics ou s'il reçoit le soutien constant d'un ou plusieurs organismes de normalisation nationaux. Ces organismes officiels sont nationaux ou internationaux et donnent lieu à des normes aux statuts divers. Ces statuts font référence à divers niveaux normatifs. L'AFNOR en distingue six [Annexe 6]. L'homologation crée une ligne de partage entre les normes dites *de jure* homologuées et les normes dites *de facto* ou informelles qui alimentent la « *soft law* ». Les normes informelles ont l'avantage de ne pas souffrir de lourdeurs administratives liées à la procédure de création d'une norme *de jure*. Le temps moyen de création d'une norme *de jure* à l'ISO varie entre 5 et 7 ans et la durée moyenne de rédaction d'une norme est estimée à 5 ans [Esposito, 2005].

Les organismes officiels n'ont parfois pas toutes les compétences techniques à disposition, d'où le recours à des organismes indépendants mandatés par l'Etat<sup>146</sup>. C'est le cas de la plupart des organismes de normalisation nationaux. Ceci répond d'ailleurs à une exigence de l'Union européenne : dans le cadre d'une réforme des institutions, les instituts de normalisation doivent avoir à terme un statut d'organisme totalement indépendant et non plus d'organisme public contrôlé par le gouvernement. Ils restent la plupart du temps, comme dans le cas de l'AFNOR, considérés comme d'utilité publique et financés par un ministère de tutelle. Ces organismes sont souvent composés de représentants des différentes parties intéressées. Le choix des acteurs représentés et de leur statut est en général délicat mais

---

<sup>146</sup> Keynes semble soutenir de manière générale ce types de structures : « *Je crois que dans bien des cas la taille idéale de l'unité de contrôle et d'organisation se situe quelque part entre l'individu et l'Etat moderne. Je suggère donc que c'est dans le développement et la reconnaissance d'organismes semi-autonomes au sein de l'Etat que réside le progrès. Ces organismes auraient pour critère d'action dans leur domaine propre l'intérêt public tel qu'ils l'entendraient, et ils excluraient de leurs délibérations les motifs d'intérêt privé, bien qu'il puisse être encore nécessaire dans certains cas de s'en remettre aux intérêts propres de groupes particuliers* » [Keynes, 1926, 2002, p.79].

conduit à une légitimité politique forte. Néanmoins, la recherche de compromis peut mener à des contradictions et à des lenteurs ce qui peut entacher la légitimité technique de l'organisme.

A ces deux sources de normalisation s'ajoute les normes émises **par un organisme hybride**. Cet organisme est indépendant mais reçoit un soutien constant d'un organisme public. La création d'un organisme hybride est souvent une initiative des Pouvoirs Publics. Cet organisme est en général composé de spécialistes indépendants. Il s'agit du cas de *Investor In People*. Les modes de désignation et de rémunération préservent difficilement son indépendance. La légitimité politique de ce type d'organisme est faible mais elle est compensée par une légitimité technique. Il est essentiel pour un organisme hybride d'adopter des procédures transparentes et de bénéficier de soutiens publics.

Cette présentation illustre que **chaque type d'organisme chargé de l'édiction et du contrôle des normes est confronté à une double problématique de légitimité politique et de légitimité technique**. L'ampleur croissante du phénomène de la normalisation sociale et environnementale ne laisse pas les entreprises et les Etats indifférents. Les entreprises adoptent trois attitudes : produire elles-mêmes des normes, adhérer aux initiatives d'autres organisations ou les rejeter. **Le cadre réglementaire a cédé la place aux normes volontaires élaborées par un ensemble d'organismes publics ou privés, à l'échelle internationale ou régionale** [Graz, 2002]. En outre, les normes privées gagnent du terrain sur les normes élaborées par des organismes officiels. Elles véhiculent une forme d'auto-régulation de la connaissance et du contrôle des entreprises. **Les entreprises trouvent, par le biais de la normalisation privée, le moyen d'éviter une régulation dont elles ne maîtrisent pas le contenu**<sup>147</sup>.

**La profusion des normes éthiques s'accompagne d'une mise en concurrence de celles-ci.** Les entreprises doivent opérer un choix entre les différentes normes existantes lorsqu'elles font le choix de la normalisation comme soutien à la mise en place de l'éthique de l'entreprise. Cette concurrence, loin de donner plus de visibilité au thème abordé, est facteur de confusion et de manque d'harmonisation entre des normes éthiques qui poursuivent

---

<sup>147</sup> Les entreprises adoptent des normes quand elles sont menacées par l'adoption d'une réglementation. Par exemple, les entreprises du CAC 40 ont accéléré leur certification ISO 14000 en 2001 en conformité avec la recommandation sur la communication environnementale de la Commission européenne.

pourtant souvent les mêmes objectifs. Il s'agit là d'un « *d'effet négatif* » inhérent aux normes [Carlton et Perloft, 1998, p.622]. Les interactions entre les normes ne sont pas uniquement concurrentielles. Elles prennent aussi la forme d'influences réciproques. Les normes éthiques se construisent en fonction des normes préexistantes et se complètent mutuellement. Les origines variées des normes éthiques contribuent à des interactions originales entre les normes. Une taxonomie de ces documents normatifs permet de mieux cerner ces interactions et l'hétérogénéité des normes en termes d'origine et d'objet.

## **2. Choix d'une taxonomie des documents normatifs éthiques**

Cette taxonomie permet de différencier les normes et les labels ce qui favorise une compréhension plus fine des normes éthiques. Le tableau des labels sociaux et environnementaux à destination des entreprises a été présenté lors du chapitre 1 (Chapitre 1-section 2-2.6). Les labels fixent une série de spécifications propres au produit. Les normes organisationnelles prescrivent des méthodes à suivre, des démarches à entreprendre et des dispositifs d'organisation. L'approche « système » des normes est donc différente de l'approche « produit » des labels même si le principe de la certification et celui de la labellisation sont similaires (Chapitre 1-section 2-2.6). Le terme de « document normatif » est utilisé pour cette taxonomie afin de souligner l'existence de normes aux statuts divers. Ce terme permet d'englober les différents types de normes existantes. Il est même possible d'adjoindre la typologie des labels sociaux et environnementaux à destination des entreprises à cette taxonomie (Chapitre 1-section 2-2.6). **Le terme de normes est utilisé ici pour désigner les documents normatifs traitant de l'approche « système » et le terme de labels pour les documents normatifs ayant une approche « produit » ou « service ».** Présenter les labels permet de situer précisément les normes éthiques.

Les documents normatifs présentés dans cette taxonomie se distinguent aussi des documents sociaux et environnementaux de déclaration et d'engagements à destination des entreprises [Annexe 10] qui n'ont pas de caractère normatif. Ces documents se divisent également en démarches non officielles et officielles avec d'une part des documents de déclaration et d'engagement issus d'initiatives gouvernementales et d'organisations internationales et d'autre part des documents de déclaration et d'engagement issus d'initiatives privées. Ces

documents prennent la forme de codes éthiques, de principes et de guides de conduite<sup>148</sup>. Souligner l'existence de ces textes de référence permet de délimiter l'objet d'analyse de ce travail de recherche.

Une fois précisé l'objet de la taxonomie, nous avons construite celle-ci suite à un recensement des organismes de normalisation internationaux en février 2007 et des documents normatifs éthiques qu'ils proposent. Ce recensement se veut exhaustif pour les documents normatifs éthiques disponibles en anglais, en français et en espagnol sur le plan international. Cette approche s'est inspirée de la méthode de certains travaux de synthèse sur les outils de responsabilité de l'entreprise [Annexe 18].

**Figure 3 : Taxonomie des documents normatifs sociaux et environnementaux à destination des entreprises**

<b>Démarches officielles</b>	<b>Démarches hybrides</b>	<b>Démarches non officielles</b>
<p><b><u>Documents généraux :</u></b></p> <p>AFAQ 1000 NR *            AS 8000 C-2007 *            ISO 26000            PNE 165010 EX ☒ *            SD 21000 *            SII 1000 ☒ *</p> <p><b><u>Environnement :</u></b></p> <p>ASTM E2365-05 ☒            EMAS ☒ *            ISO 14000 *</p> <p><b><u>Conditions de travail :</u></b></p> <p>ANSI/AIHA Z10 ☒            BS 8800 : 2004 *            ILO-OSH 2001            NM 00.5.801☒            OHSAS 18000 *            OHSMSAC            PN-N 18000 *</p>	<p><b><u>Documents généraux :</u></b></p> <p>ECS 2000            Q-RES ☒ *            SIGMA *            Values Management System *</p> <p><b><u>Conditions de travail :</u></b></p> <p>CAN/CSA Z1000 ☒ *            IIPUK *            NQ 9700-950 ☒</p>	<p><b><u>Documents généraux:</u></b></p> <p>AA1000 *            ESR°            GRI            The Good Corporation Standard *            WRAP °</p> <p><b><u>Conditions de travail :</u></b></p> <p>SA 8000</p>

**Légende :**

\* : Utilisable par les TPE et PME

☒ : Spécificité pays

° : Spécificité secteur

<sup>148</sup> Par exemple, l'initiative canadienne « *the Good company guidelines* » donne des principes à appliquer, notamment en termes de relations clients/fournisseurs. Elle n'apparaît pas dans la taxonomie mais dans les documents de référence car il ne s'agit pas d'un document normatif mais de lignes de conduite proposées par l'organisation « *Canadian Business for Social Responsibility* ».

L'objectif de cette taxonomie originale est de proposer un état des lieux en termes de documents normatifs. **Pour chaque norme, une annexe a été réalisé qui en présente l'origine, le contenu détaillé, la diffusion estimée en nombre d'entreprises ayant adopté la norme, le mode de contrôle et de vérification des pratiques et l'approche des relations inter-entreprises.** Les annexes 19 à 47 proposent des fiches synthétiques des normes de la taxonomie qui permettent une comparaison des normes. Ces comparaisons sont effectuées dans la section suivante. Ces fiches et cette taxonomie ont été réalisées à partir de la documentation disponible sur les sites des organismes émetteurs des normes. De plus, toutes les organisations émettrices de normes ont été contactées par téléphone et par e-mail de novembre 2006 à février 2007 afin d'obtenir des informations complémentaires nécessaires à la réalisation de ces fiches synthétiques et de cette taxonomie. Le taux de réponses a été de 12/29, soit 41 % de réponses ce qui nous a permis d'obtenir une documentation relativement complète.

**La lecture de la taxonomie s'effectue par une double entrée : l'origine du document normatif et son champ d'application.** La taxonomie distingue tout d'abord en colonne les trois approches institutionnelles de l'émission de documents normatifs : les démarches issues d'organismes officiels, d'organismes non officiels et les démarches hybrides (Chapitre 2-section 1-1).

Les démarches officielles donnent lieu à des normes issues d'initiatives gouvernementales et d'organisations internationales officielles.

Les démarches issues d'initiatives non officielles sont considérées ici comme des démarches privées.

Les démarches hybrides font émerger des initiatives originales. L'organisme qui émet la norme est indépendant et reçoit un soutien constant d'un organisme public. Ces démarches incluent aussi les initiatives portées par des organismes accrédités par un organisme officiel national de normalisation comme l'Association Canadienne de Normalisation (pour la norme CAN/CSA Z1000) et le Bureau de Normalisation du Québec (pour la norme NQ 9700-950). Cette structure peut être composée de spécialistes indépendants comme dans le cas de *Investor In People*. Une forme originale de démarche hybride réside dans la constitution de normes par des centres de recherche localisés dans des Universités, comme c'est le cas pour les normes ECS 2000, Q-RES et VMS.

La taxonomie classe ensuite les normes en ligne en fonction de leurs domaines d'application<sup>149</sup>. La normalisation appliquée à la gestion interne des entreprises s'est étendue progressivement de la gestion de la qualité à la réduction des impacts négatifs sur l'environnement naturel, à la maîtrise d'enjeux sociaux et à des préoccupations éthiques générales :

- Documents généraux : ces documents traitent de manière globale de thématiques environnementale et/ou sociale, dans une perspective affichée de développement durable ou de RSE.
- Environnement : ces documents traitent de l'impact de l'entreprise sur l'environnement (essentiellement le climat et la biodiversité). La définition de l'environnement retenue s'inspire de celle donnée par la norme ISO 14001:1996 et qui le considère comme le milieu dans lequel une organisation fonctionne ; c'est à dire l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune et les êtres humains. Les normes portant sur l'environnement sont uniquement issues de démarches officielles. Ceci peut s'expliquer par le fait que la norme ISO 14000 domine les initiatives non officielles et hybrides sur ce domaine.
- Conditions de travail : ces documents traitent de la pénibilité et des risques du travail effectué ainsi que de l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques).

Ces champs d'application permettent de discriminer les documents normatifs en fonction de leur contenu. Une synthèse des dates de création des premières versions des documents normatifs éthiques a été établie [Annexe 48]. Les normes sociales comme les normes environnementales apparaissent en 1993. Les premiers documents généraux ont été émis plus tardivement en 1997. De nouvelles normes ont été créées régulièrement jusqu'en 2007.

**Cette taxonomie précise également quels sont les documents normatifs utilisables par les TPE et les PME.** Dans ce cas, les textes des documents normatifs spécifient qu'ils s'appliquent à des entreprises de toutes tailles. Certains d'entre eux précisent même un cadre d'application des normes pour les TPE et les PME. L'intérêt est de repérer les documents normatifs que peuvent mettre en place les TPE et les PME car les fournisseurs des entreprises

---

<sup>149</sup> Un classement identique est adopté pour la typologie des documents de déclaration et d'engagement et pour celle des labels éthiques. Des normes traitant spécifiquement de la question des discriminations et des droits humains n'ont pas été trouvées.

du CAC 40 sont pour beaucoup des PME ou des TPE. **La taxonomie spécifie aussi quels documents normatifs s'appliquent uniquement à un secteur particulier.** Les initiatives non officielles proposent des outils sectoriels, ce qui s'explique par la forte influence des entreprises dans ces types de démarches. Elles font part aux organismes privés de leur besoin de disposer d'outils opérationnels prenant en compte les spécificités de leurs secteurs d'activité. Une spécificité « secteur » s'observe surtout pour des approches « produit » issues d'initiatives non officielles. La quasi-absence de normes sectorielles pour l'approche « système » est étonnante. Elle s'explique probablement par une volonté des organismes de normalisation de voir leur norme se diffuser le plus possible. Une autre raison peut être la cohérence inter-sectorielle des problématiques sociales et environnementales.

Enfin, **la taxonomie précise quels sont les documents normatifs ayant une « spécificité pays » ou une application géographiquement limitée.** Cette « spécificité pays » est surtout présente pour les documents normatifs issus d'organismes de normalisation officiels. Ces normes sont issues des instituts nationaux de normalisation qui ont adopté une stratégie nationale de diffusion de ces documents normatifs. Les organismes de normalisation officiels nationaux proposent des déclinaisons certifiables de certaines normes, notamment des normes ISO. C'est pour cette raison que les noms des normes ISO diffèrent en fonction des pays : CAN/CSA ISO 14001 pour le Canada, NF EN ISO 14001 en France ou encore DIN EN ISO 14001 en Allemagne. Le terme EN indique que le texte de la norme est reconnu par l'Union européenne en tant que norme de certification. Ces déclinaisons nationales des normes génériques ne sont pas répertoriées afin de ne pas alourdir inutilement la taxonomie.

**Les normes de cette taxonomie sont de deux natures : organisationnelle et présentation des données** (Chapitre préliminaire-section 3-2). Les normes de présentation des données visent à transcrire et à rendre compte d'une réalité sociale et environnementale à l'aide d'une collecte et d'une consolidation d'informations présentées sous forme d'indicateurs mis à la disposition de divers acteurs. La norme GRI est la principale norme de présentation des données. Les normes SII 1000, Q-RES, Sigma et VMS soulignent également l'importance de la présentation des données et fournissent certains indicateurs. La présentation des données nécessite de définir des indicateurs précis et de choisir le périmètre des données à consolider<sup>150</sup>. Ce périmètre inclut généralement les filiales de l'entreprise. La remontée de

---

<sup>150</sup> « La pratique la plus courante est de centraliser les données sociales des filiales entrant dans le périmètre de la consolidation financière en intégration globale (plus de 50 % du capital) » [Alpha Etudes, 2005-a, p.11].

l'information doit alors être organisée en vue de centraliser des données<sup>151</sup>. La présentation des données devient un moyen de comparaison entre des filiales nationales ou internationales. La validation par des commissaires aux comptes est un moyen de contrôle de la remontée de l'information. Cependant, ce contrôle ne porte pas sur la pertinence des indicateurs choisis. La GRI (*Global Reporting Initiative*), institution internationale privée, contribue aux efforts de normalisation de la communication sociale et environnementale en publiant des « principes directeurs ». Son objectif est d'élaborer et de diffuser des « lignes directrices » pour aider les entreprises à produire des rapports qui prennent en compte les dimensions économiques, environnementales et sociales de leur activité au sens large<sup>152</sup>.

Les rapports de développement durable proposent des tableaux de concordance qui indiquent où trouver dans les rapports les indicateurs de la GRI et de la NRE. 29 % (11/38) des entreprises proposent des tables de concordance croisées GRI/NRE. 21 % (8/38) proposent uniquement une table des indicateurs GRI. Au total, 50 % (19/38) des entreprises rédigent dans leurs rapports de développement durable une table de concordance NRE et/ou GRI. Beaucoup d'entreprises utilisent la GRI pour combler les imprécisions de la NRE car cette norme propose des indicateurs plus détaillés. L'analyse du cadre conceptuel de la GRI révèle de grandes similitudes avec la normalisation comptable anglo-saxonne [Quairel, 2004] ce qui tend à confirmer l'intégration du « *reporting sociétal* » à la communication financière. **Les agences de notation incitent d'ailleurs à normaliser ce domaine pour permettre une meilleure comparaison entre entreprises.**

Cependant, « *la démarche GRI normalise a minima et de façon flexible les contenus. Elle laisse la « politique volontaire » de l'entreprise et la pression éventuelle des acteurs en configurer l'essentiel. Le mimétisme et le marché sont clairement les seules contraintes d'adoption de cette démarche volontaire* » [Capron et Quairel, 2003, p.13]. La normalisation de la présentation des données reste confrontée à des réticences de la part des firmes. Les entreprises désirent souvent agir selon une démarche qui leur est propre, ce qui rend difficile une normalisation précise de la présentation des données. De plus, la présentation des données de l'entreprise n'a pas uniquement pour but une communication externe. Cette présentation

---

<sup>151</sup> Parfois, lorsque la consolidation des données par filiales donne des résultats que l'entreprise ne souhaite pas communiquer, la firme présente des données globales consolidées par indicateurs. L'entreprise peut donc jouer sur les informations communiquées afin de présenter des données la mettant en valeur.

<sup>152</sup> Cette norme pose aussi la question des frontières de l'entreprise et définit un périmètre pour la responsabilité de la firme : « *les limites d'un rapport de développement durable doivent s'étendre à toutes entités qui produisent des impacts appréciables (réels ou potentiels) sur la durabilité et/ou sur lesquelles l'organisation exerce un contrôle ou une influence significative en matière de politiques et pratiques financières et opérationnelles* » [GRI version 3, p.14]. Ces frontières laissent entendre que les fournisseurs et les sous-traitants font partie du périmètre considéré.



des données sert aussi à construire des objectifs internes. Elle devient un outil de maîtrise des risques<sup>153</sup> et de suivi de la politique des ressources humaines.

Nous proposons un classement de ces normes organisationnelles et de présentation des données sur la base d'une approche plus fine de leur contenu. **En effet, les outils de formalisation en général peuvent être différenciés à partir de leur caractère substantif ou procédural**<sup>154</sup> [Champion et Gendron, 2003-a]. Les documents substantifs assurent le respect de grands principes universels comme la Déclaration des droits de l'homme ou les principes de l'OIT. Les modes de formalisation procéduraux indiquent un processus à suivre pour atteindre certains objectifs. Ils donnent un cadre opérationnel sans assurance réelle sur les objectifs et le niveau d'engagement de l'entreprise. Les textes de référence sont essentiellement à caractère substantif alors que les normes sont procédurales ou substantives.

**Tableau 2 : Documents normatifs procéduraux et substantifs**

	<b>Documents normatifs procéduraux</b>	<b>Documents normatifs substantifs</b>
<b>Démarches officielles</b>	ANSI/AIHA Z10 BS 8800 EMAS ISO 14000 NM 00.5.801 OHSAS 18000 OHSMSAC PN-N 18000	AFAQ 1000 NR AS 8000 ASTM E2365-05 ISO 26000 OSH 2001 PNE 165010 EX SD 21000 SII 1000
<b>Démarches hybrides</b>	CAN/CSA Z1000 IIPUK NQ 9700-950 VMS	ESC 2000 Q-RES SIGMA
<b>Démarches non officielles</b>	AA 1000 ESR GRI	SA 8000 The Good Corporation Standard WRAP

<sup>153</sup> En ce sens, la présentation des données constitue un outil de gestion qu'il est tentant de manipuler, en sous-estimant certains indicateurs par exemple.

<sup>154</sup> Cette opposition entre outils procéduraux et substantifs fait écho à la distinction opérée par Simon (1982) entre les formes de rationalités procédurales et substantives. Les modèles de rationalités procédurales s'intéressent à la rationalité du processus du choix, ceux de rationalités substantives privilégient la rationalité des résultats du choix.

Cette classification montre qu'il existe légèrement plus de démarches procédurales que de démarches substantives (15 pour 14). Les démarches officielles, hybrides et non officielles se répartissent harmonieusement entre les outils substantifs et procéduraux. Les normes sont substantives à partir du moment où elles s'appuient sur des documents de déclaration et d'engagement ou si elles certifient un niveau de performance environnementale et sociale. Les normes considérées ici sont à caractère procédural lorsqu'elles touchent à l'établissement de procédures et de la détermination des objectifs environnementaux et sociaux de l'entreprise. Les normes substantives font référence à un document de déclaration et d'engagement à 36 % (5/14) [Annexe 49]. Le document le plus cité par ces normes est le *Global Compact*.

Ces deux cadres normatifs font référence à « *la consolidation de deux cadres normatifs au potentiel réglementaire fondamentalement distinct* » [Gendron et alii, 2004, p.90]. Pour ces auteurs les normes procédurales (dites positives) se situent plus « à côté de la loi » et les normes substantives (dites normatives) « au-delà de la loi ». Toujours pour ces auteurs, le risque pour les normes procédurales est d'avoir un contenu sans principes ainsi qu'une légitimité faible alors que les normes substantives s'ancrent dans un droit international en construction. On souhaite nuancer une telle perspective pour ce travail car on envisage la légitimité de la norme non pas en termes de contenu mais d'instance qui émet la norme et en assure le contrôle.

Cette taxonomie met en évidence des contenus variés des normes ainsi que la coexistence de sources de normalisation hétérogènes. **L'évolution actuelle est celle de l'émergence de documents normatifs d'origine privée.** La chronologie des dates de création des normes éthiques [Annexe 48] montre que de plus en plus de normes issues d'organismes non officiels se développent. La normalisation éthique illustre particulièrement l'irruption de formes privées d'autorités non étatiques à l'échelle mondiale. Ainsi, les entreprises se sont opposées à ce que le Livre Vert de la Commission Européenne sur la RSE devienne une norme, arguant qu'elles préféreraient avancer à partir d'initiatives volontaires. De même, sur la question des conditions de travail pour lesquelles des textes de référence et des normes officielles existent, des normes apparaissent à l'initiative d'organismes privés. Par exemple, la norme privée SA 8000 [Annexe 41], basée sur les règles internationales issues de la Déclaration universelle des droits de l'homme et de la Charte des droits de l'enfant, a développé un cadre formel sur les conditions de travail et un système de vérification indépendant. Les entreprises cherchent à instaurer des cadres concrets et volontaires afin de respecter les textes internationaux. Ce phénomène d'émergence de formes privées d'autorité touche aussi la certification « produit »

avec l'apparition de labels privés. Néanmoins la légitimité des documents normatifs issus d'organismes non officiels reste à débattre. Au-delà des caractéristiques principales de la normalisation éthique, cette taxonomie permet d'étudier plus particulièrement les relations de fournitures dans les normes éthiques. La prise en compte des relations client/fournisseur reste en effet à analyser pour comprendre le rôle de régulation de la normalisation.

## **Section 2 : La relation de fourniture dans les normes éthiques : étude des pratiques**

L'étude de la taxonomie révèle une hétérogénéité des normes en ce qui concerne leurs contenus ainsi que leurs origines. Cette représentation des normes permet de les segmenter et d'être un support à l'analyse du rôle de régulation des normes éthiques dans les relations inter-entreprises. **Ces normes sont-elles également hétérogènes dans la prise en compte des relations de fourniture ? Et quelles sont les pratiques des entreprises à ce sujet ?** La première partie précise le lien de fourniture dans les textes des normes éthiques sur la base de la taxonomie de la section 1 (1). L'analyse de ce lien de fourniture conduit à une interrogation sur l'effectivité juridique des normes (2). Si les normes sont appliquées dans la relation inter-entreprises, les engagements pris sont-ils contraignants pour le client et le fournisseur ? Une autre forme de vérification de l'application de la norme doit être cherchée dans l'analyse des modes de contrôle de la norme (3). Afin d'analyser les pratiques d'application de la normalisation sociale et environnementale, il est essentiel de se tourner vers les comportements observables des entreprises. La quatrième partie présente alors une étude des pratiques par l'application de la taxonomie à l'échantillon d'entreprises (4).

### **1. Le lien de fourniture dans les normes éthiques**

Les normes éthiques se sont développées sur le modèle des normes qualité, notamment de la norme ISO 9000. Sur le plan technique, certaines normes prennent en compte la relation de fourniture comme c'est le cas de la norme ISO 9000<sup>155</sup>. On peut supposer que les normes

---

<sup>155</sup> L'ISO 9000 est devenue une référence internationale pour les exigences de qualité dans les relations inter-entreprises. La norme ISO 9001:2000 spécifie des exigences relatives à un système de management de la qualité pour un organisme qui doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients. La norme ISO 9004:2000 étend l'application de la norme aux parties intéressées ou affectées par les décisions des firmes, notamment les fournisseurs. Dès 1995, 53 % des entreprises industrielles de plus de 500 salariés satisfont aux exigences de la norme ISO 9000. Plus d'une grande entreprise sur deux est certifiée en France [SESSI, 2000-a]. D'après notre étude empirique, 63 % (24/38) des entreprises de l'échantillon sont sensibilisées à la norme ISO 9000 (elles adoptent cette norme ou sont certifiées). Plus l'entreprise est petite, moins elle a recours à la normalisation : 35 % des PMI entre 200 et 499 salariés sont certifiées, 18 % des entreprises de 50 à 199 salariés et 8 % des entreprises de 20 à 49 salariés [SESSI, 2000-a]. En France, l'AFNOR propose la norme NF X50-164 depuis juin 1990 qui s'intitule « Relations clients/fournisseurs - Guide pour l'établissement d'un plan d'assurance qualité ». Cette norme est utilisable lorsque le plan d'assurance qualité est établi par l'entreprise de sa propre initiative ou lorsque le plan d'assurance qualité est demandé par le client au titre du contrat.

sociales et environnementales traitent également de la relation de fourniture. Certes, les indicateurs sociaux et environnementaux considérés semblent plus subjectifs que les indicateurs de la qualité à première vue. Cependant, avant une diffusion internationale, les normes qualité ont dû s'imposer face à des acteurs loin d'être tous favorables à cette normalisation. Un état des lieux de la taxonomie des documents normatifs indique le niveau de prise en considération des fournisseurs et avec des sous-traitants.

**Tableau 3 : Prise en compte des liens de fourniture par les documents normatifs**

	<b><u>Niveau 0 :</u></b>	<b><u>Niveau 1 :</u></b>	<b><u>Niveau 2 :</u></b>	<b><u>Niveau 3 :</u></b>	<b><u>Niveau 4 :</u></b>
	<b>Relations inter-entreprises non mentionnées</b>	<b>Référence aux fournisseurs et sous-traitants en tant que partie prenante</b>	<b>Détail des pratiques de la relation de fourniture</b>	<b>Communication obligatoire de la norme aux fournisseurs ou sous-traitants</b>	<b>Incitation à l'adoption de la norme par les fournisseurs ou sous-traitants</b>
<b>Démarches officielles</b>	ANSI/AIHA Z10 ASTM E2365-05 BS 8800 NM 00.5.801	AFAQ 1000 NR AS 8000 C PNE 165010 EX	EMAS ILO-OSH 2001 ISO 26000 OHSAS 18000 OHSMSAC PN-N 18000 SD 21000 SII 1000	ISO 14000	
<b>Démarches hybrides</b>	IIPUK NQ 9700-950	ECS 2000 Q-RES	CAN/CSA Z1000 SIGMA VMS		
<b>Démarches non officielles</b>	WRAP	AA 1000	ESR GRI		SA 8000 The Good Corporation Standard

Les normes de niveau 0 ne prennent pas en compte la relation de fourniture car il ne s'agit pas de leur objet d'application. Toutefois, 76 % (22/29) des normes référencées par la taxonomie prennent en considération le lien de fourniture à différents niveaux : référence aux fournisseurs et aux sous-traitants en tant que partie prenante, détail des pratiques à mettre en place dans la relation de fourniture, communication obligatoire de la norme et incitation à l'adoption de la norme par les fournisseurs et les sous-traitants. Les démarches officielles, hybrides et non officielles se répartissent de manière équilibrée entre les niveaux 0, 1 et 2. 59 % (17/29) des normes référencées précisent les pratiques de la relation de fourniture, c'est-à-dire adoptent une prise en compte des relations de fourniture de niveaux 2, 3 ou 4.

**Les normes sociales et environnementales traitent donc des relations de fourniture. Cette prise en compte n'en demeure pas moins variée en fonction des normes.** Les démarches non officielles et hybrides sont autant impliquées dans la régulation de la relation de fourniture que les normes publiques (54 % de niveaux 2, 3 ou 4 (7/13) contre 56 % (9/16)). Les normes de niveau 4 sont uniquement des normes non officielles. Les normes privées sont donc investies des problématiques de fourniture. Les normes sociales et environnementales de niveaux 3 ou 4 restent peu nombreuses (3/29 soit 10 %). **Les firmes souhaitent disposer de normes les guidant dans la régulation de leurs relations inter-entreprises tout en restant peu contraignantes.** Les organismes de normalisation se conforment à cette demande afin de rester en adéquation avec les attentes de la majorité des entreprises.

**Les normes éthiques sont pour les firmes à la fois un outil de régulation interne, un moyen de communication sur les pratiques et un mode de régulation potentiel des relations de fourniture.** Cependant la norme représente-t-elle une contrainte effective ?

## **2. L'effectivité juridique des normes**

Le fait que l'entreprise adopte des normes sociales et environnementales l'engage-t-elle ? **Existe-il une responsabilité juridique de l'entreprise associée à la normalisation ?** Cette question fait écho à celle du statut juridique des engagements normatifs volontaires pris par les entreprises sur le plan de l'éthique de l'entreprise. En ce qui concerne les documents sociaux et environnementaux de déclaration et d'engagement à destination des entreprises, les conventions de l'OIT et la Déclaration universelle des droits de l'homme ont le statut de traités internationaux, à ce titre, ils ont une valeur contractuelle et contraignante pour les pays signataires et pour les organes de la société, dont les entreprises qui sont tenues de les promouvoir et de les respecter<sup>156</sup>. Pour leur part, **les normes sociales et environnementales ne représentent pas une contrainte réelle sur le plan du droit car elles sont non opposables.** Les normes restent dans une logique d'action volontaire de la part de l'entreprise.

A l'origine, la norme n'a pas vocation à créer des règles juridiques car elle relève essentiellement de spécifications techniques. Une fois édictée, c'est-à-dire légitimée par un organisme de normalisation, la norme ne dispose pas d'une autorité juridique comparable à

---

<sup>156</sup> Les autres textes de référence disposent surtout d'une reconnaissance de leur construction multipartite. Ces textes, lorsqu'ils sont issus d'initiatives gouvernementales et d'organisations internationales, ont des statuts juridiques spécifiques.

celle d'une loi ou d'une décision judiciaire. En France, depuis 1984, les normes homologuées par l'AFNOR sont considérées comme des actes administratifs mais n'ont pas de caractère contraignant. La norme n'est souvent qu'une recommandation et ce n'est qu'exceptionnellement qu'elle devient obligatoire à la suite d'une intervention des Pouvoirs Publics, en général sous la forme d'un arrêté ministériel.

Pourtant, du point de vue juridique, les normes peuvent constituer une forme de protection avec la jurisprudence et même être considérées comme une étape préliminaire à la loi. Le droit est en perpétuelle construction et se nourrit notamment des pratiques commerciales. Les normes s'introduisent dans le champ de la loi, ce que certains critiquent d'ailleurs [Penneau, 1996]. Les normes éthiques tout comme les labels<sup>157</sup>, les codes de conduite<sup>158</sup>, les rapports sociaux et environnementaux, les accords cadres internationaux et les accords avec les ONG ne s'inscrivent pas dans une hiérarchie traditionnelle de sources de droit<sup>159</sup>. **A travers ces initiatives émerge ce que les anglo-saxons nomment la *soft law*, par opposition à la *hard law*** [Duplessis, 2007]. Cette dernière fait référence aux lois et aux textes dont l'infraction entraîne des sanctions de nature judiciaire. Le concept de *soft law* désigne les sources non classiques du droit qui se regroupent en deux catégories [Duplessis, 2007] : les actes qui n'ont pas de caractère obligatoire émis par des acteurs conventionnels du droit international (*gentlemen's agreement* et déclaration commune d'Etats ou des organisations internationales) et les actes émanant d'acteurs non conventionnels du droit international. La *soft law* n'est pas nouvelle. Ce qui est nouveau est son utilisation par les acteurs économiques sur le plan de l'éthique de l'entreprise dans une logique d'auto-régulation<sup>160</sup>. On va assister, très certainement, **au durcissement de ce « droit mou »** [Amadiou, 2004] avec une multiplication

<sup>157</sup> Les labels apposés sur les produits relèvent du droit de la consommation qui encadre les informations fournies aux consommateurs.

<sup>158</sup> Les codes de conduite sont en particulier une source de régulation privée en pleine expansion. Ces initiatives volontaires de l'entreprise constituent, en fonction des législations, un moyen juridique de dégager la responsabilité des firmes en cas d'agissement illégaux de salariés. Le *Foreign Corrupt Practices Act* en 1977 est ainsi à l'origine de l'énorme croissance des codes éthiques aux Etats-Unis [Mercier, 2004]. Pour leur part, les codes de déontologie peuvent se doter d'une valeur réglementaire suite à un Décret lorsqu'ils sont élaborés par des ordres professionnels. Les autres formes de déontologie d'entreprise n'ont pas de valeur juridique particulière [Antonmattei et Vivien, 2007].

<sup>159</sup> Pour la notation extra-financière, on ne peut pas parler de statut juridique, mais uniquement de la responsabilité des organismes de notation par rapport à la véracité des notes fournies et de l'engagement juridique de l'entreprise par rapport aux informations fournies par les rapports sociaux et environnementaux.

<sup>160</sup> La *soft law* articule les pratiques de formalisation éthique des entreprises aux lois nationales. Cette articulation est moins problématique dans les pays anglo-saxon que dans les pays de tradition juridique latine car le droit y a toujours laissé une place importante aux acteurs privés dans l'élaboration des normes du travail [Alpha Etudes, 2004].

des actions judiciaires à propos de la mise en application des documents de formalisation de l'éthique de l'entreprise. La valeur juridique des outils de formalisation reste incertaine mais elle n'est pas inexistante. Du point de vue du droit de la concurrence, la violation d'un code ou d'une norme peut justifier une action contre l'entreprise en l'accusant de publicité mensongère. Ce fut la conclusion de l'arrêt Kasky contre Nike de mai 2002 [Sobzack, 2004]. L'engagement unilatéral d'une seule personne est difficile à admettre en droit. **Néanmoins, dans certains cas, comme dans l'engagement d'exécuter une obligation naturelle ou de l'engagement unilatéral de l'employeur en matière de responsabilité sociale et environnementale, la jurisprudence reconnaît une portée à ces engagements** [Rolland, 2005]. En s'appuyant sur la théorie des obligations naturelles, le raisonnement juridique est le suivant : un comportement inspiré par l'éthique de l'entreprise peut être considéré comme un devoir éthique que s'imposent des dirigeants de manière volontaire. Ceci traduit l'existence d'une obligation naturelle à la charge de l'entreprise. Or, lorsqu'une personne prend un engagement unilatéral ferme et précis d'exécuter une obligation naturelle, celle-ci devient une obligation civile. La personne, ici l'entreprise, devient juridiquement liée par ses annonces, qui peuvent éventuellement prendre une valeur obligatoire.

Pour la théorie de l'engagement unilatéral, les engagements en termes d'éthique de l'entreprise peuvent aussi s'apparenter aux engagements unilatéraux créateurs d'obligations pour qui y souscrit. Un engagement assez connu à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise et généralement appliqué a une force obligatoire lié à l'usage sur le plan juridique. Dès lors, « *le code de conduite peut revêtir la forme d'un accord atypique ou d'un engagement unilatéral de l'employeur et ainsi produire des effets juridiques dans les relations avec les salariés* » [Sobzack, 2002, p.259]. La charte ou le code émis unilatéralement par l'employeur peut être considéré comme un ajout au règlement intérieur dans la logique d'un pouvoir normatif de l'employeur [Antonmattei et Vivien, 2007]. Tout dépend du degré de détail dans le document et de son extension géographique. En matière de discrimination, de travail forcé, de travail des enfants, l'engagement est minimal au regard du droit national français, mais il prend une dimension plus forte, si le document s'applique à des sous-traitants localisés dans des pays en développement. Les normes sont dès lors une source originale d'engagement sur le plan international. D'ailleurs, « *la firme mondialisée et les nouveaux modes de production qui la caractérisent mettent en exergue les limites des mécanismes traditionnels de régulation sociale, notamment celles des droits nationaux* » [Pailot, 2006, p.20].



Les normes éthiques deviennent également des engagements contraignants lorsqu'elles sont incluses dans les conditions générales d'un contrat. Les normes peuvent être mentionnées de trois manières dans un contrat selon un concept juridique défini par l'ISO intitulé « force de la référence » [ISO/CEI, 2004-b] :

- La référence indicative : c'est une référence aux normes selon laquelle l'un des moyens de satisfaire aux exigences concernées d'un règlement technique est de se conformer à la norme citée en référence.
- La référence exclusive : il s'agit d'une référence aux normes selon laquelle le seul moyen de satisfaire aux exigences concernées d'un règlement technique est de se conformer à la norme citée en référence.
- La référence obligatoire : son application est rendue obligatoire en vertu d'une loi de portée générale ou d'une référence exclusive dans un règlement.

La négociation contractuelle consiste à déterminer la liste des normes à appliquer par les fournisseurs et les sous-traitants avec une force de référence. **Si la norme n'a pas de valeur juridique contraignante à proprement parler, elle en a pour les fournisseurs et les sous-traitants dans la mesure où le respect d'une norme va être stipulé dans un contrat commercial.** Le respect de la norme relève dans ce cas du droit commercial (ou droit des contrats) avec la valeur juridique que cela suppose. La violation des conditions générales d'achat engage la responsabilité contractuelle du fournisseur.

La responsabilité juridique de l'entreprise, issue des normes éthiques, a cependant certaines limites. Ainsi, l'identification des parties prenantes pouvant agir en justice n'est pas précise. A cela s'ajoute un flou par rapport aux sanctions encourues [Rolland, 2005]. La sanction d'un retrait ou d'un manquement à des engagements se traduit plutôt par des dommages et intérêts dans le cadre des règles de responsabilité civile délictuelle.

En tant que source non réglementaire d'engagements, les normes éthiques se situent à mi chemin entre la réglementation et l'autorégulation. *« Un recours aux outils de la responsabilité sociale risque de modifier les équilibres entre les différentes branches du droit, dans la mesure où il est le signe d'une irruption du droit commercial, du droit des sociétés, du droit financier et surtout du droit de la consommation dans la régulation des relations de*

*travail* » [Sobczack, 2004, p.29]<sup>161</sup>. Les entreprises remplacent une partie des contrats de travail qui régulaient auparavant les relations de travail par des contrats de droit commercial et par des normes qui échappent en partie aux contraintes du droit du travail [Sobczack, 2004]. Si sur le plan juridique la norme reste du domaine de l'action volontaire de l'entreprise, le caractère contraignant de la norme est plutôt à chercher du côté de ses modes de contrôle. Ces derniers vont avoir un impact en termes de potentiel de régulation de la normalisation. La question du contrôle de la mise en place des principes des normes est au coeur de l'analyse des engagements pris par les entreprises cliente ou fournisseur.

### **3. Des modes de contrôle variés**

Les conceptions actuelles de l'éthique de l'entreprise et de la normalisation éthique reposent sur leurs caractères essentiellement volontaires, mais elles ne peuvent faire l'économie du contrôle des pratiques, corollaire de la transparence des engagements. **Ces modes de contrôle permettent-ils une régulation des relations inter-entreprises ? Qu'apporte le contrôle des normes par rapport aux contrôles des autres outils de formalisation ?** La première partie présente les divers modes de contrôle des normes éthiques à travers un tableau synthétique (3.1). On montre ensuite que ces contrôles s'appuient sur des démarches d'audit (3. 2). Puis, un deuxième tableau présente les implications de ces contrôles pour les relations de fourniture (3.3). Ces pratiques sont alors comparées au contrôle des autres outils de formalisation éthique (3.4).

#### **3.1 Le contrôle des normes**

**Les normes peuvent être identifiées et différenciées en fonction de la mise en place d'une évaluation de la conformité des pratiques.** Si la norme ne demande pas de mise en conformité, deux cas sont possibles : soit la norme relève d'une déclaration de principe de la part de l'entreprise, soit elle demande la mise en place d'un auto-contrôle. Un processus d'auto-contrôle signifie que l'entreprise procède elle-même au contrôle du respect de ses engagements. Les normes ne se prêtant pas à une évaluation de conformité sont moins

---

<sup>161</sup> Le recours au droit de la consommation pour réguler les relations de travail est critiqué car le droit protège mieux les consommateurs que les travailleurs [Sobczack, 2004]. En outre, les intérêts des travailleurs et des consommateurs sont parfois divergents et le recours au droit de la consommation conduit à une sélectivité des normes du travail appliquées.

contraignantes et peuvent se trouver privilégiées par les firmes cherchant des supports de communication.

Dans le cas d'une évaluation de la conformité à la norme, trois cas sont possibles : la vérification peut s'effectuer par l'organisme émetteur de la norme, par un organisme indépendant<sup>162</sup>, ou par un organisme indépendant accrédité.

La pertinence des démarches de normalisation dépend de la capacité des normes à s'assurer la diffusion d'une information fiable et par voie de conséquences à assurer des objectifs clairs avec vérification des pratiques et des données, une surveillance efficace ainsi que des menaces crédibles. Le tableau suivant met en évidence les différents modes de contrôle pouvant exister pour les normes retenues<sup>163</sup>. Ce tableau classe également les normes en fonction de leur source officielle, hybride ou non officielles.

**Tableau 4 : Les modes de contrôle des documents normatifs sociaux et environnementaux**

	<u>Absence d'évaluation de conformité</u>		<u>Evaluation de conformité</u>		
	Déclaration de principe	Auto-contrôle	Vérification par l'organe d'émission de la norme	Vérification par un organe indépendant	Vérification par un organe indépendant accrédité
<b>Démarches officielles</b>	ASTM E2365-05 PNE 165010 EX ISO 26000	SD 21000 SII 1000	ANSI/AIHA Z10 *° AFAQ 1000 NR * NM 00.5.801 *	AS 8000 C-2007 * BS 8800 OHSAS 18000*	EMAS *° ILO-OSH 2001 * ISO 14000 * OHSMSAC *° PN-N 18000 *
<b>Démarches hybrides</b>		ECS 2000 ° SIGMA	CAN/CSA Z1000 NQ 9700-950 *° VMS *		IIPUK * Q-RES *
<b>Démarches non officielles</b>			ESR * The Good Corporation Standard *	AA1000 * GRI *	SA 8000 *° WRAP *°

**Légende :**

\* : Donne lieu à certification

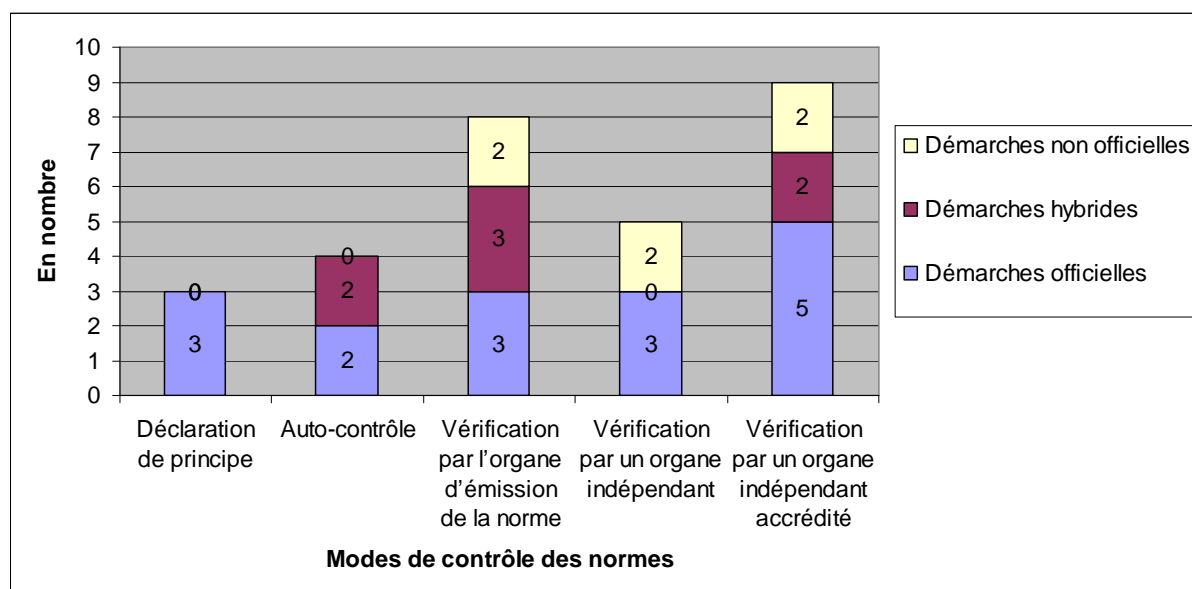
° : Donne lieu à des audits de suivi

<sup>162</sup> Dans certains cas cet organisme peut être une ONG.

<sup>163</sup> Ce tableau s'inspire du schéma sur les types de contrôle des labels, des codes et de la certification proposé par Champion et Gendron (2003-b, p.22).

Ce tableau indique quelles normes font l'objet d'une certification. **Les normes de certification demandent toutes une évaluation de leur conformité.** Il s'agit du mode de contrôle le plus aboutit : « *plus l'évaluateur est indépendant, plus son évaluation est considérée comme objective et crédible* » [Ben Youssef *et alii*, 2005, p.372]. Ce tableau indique également si des audits de suivi ultérieurs au contrôle initial sont prévus. Cette pratique s'observe surtout dans le cas d'une vérification par un organe indépendant accrédité, qui est la forme la plus aboutie de contrôle de la norme. Ce tableau peut être traduit en graphique pour une lecture quantitative.

**Graphique 3 : Modes de contrôle des documents normatifs sociaux et environnementaux**



L'analyse conjointe du tableau et du graphique permet de tirer certaines conclusions. 69 % (11/16) des démarches officielles ont des démarches d'évaluation de conformité contre 71 % (5/7) des démarches hybrides et 100 % (6/6) des démarches non officielles. 33 % (1/3) des normes issues de démarches non officielles et 28 % (2/7) des démarches hybrides adoptent une vérification par un organe indépendant accrédité contre 33 % (5/16) des démarches officielles. On conclut à une forme de contrôle aussi aboutie pour les démarches hybrides et non officielles que pour les démarches officielles.

Toujours à partir de ce tableau et de ce graphique, **les normes dites privées s'inscrivent toutes dans des démarches d'évaluation de la conformité.** De plus, elles donnent toutes lieu à certification. Cela s'explique par le fait que ces normes doivent s'assurer une reconnaissance pour compenser leur manque de légitimité politique. En outre, les démarches

d'évaluation de la conformité et de certification permettent le développement d'activités commerciales qui vont rendre viables ces normes privées.

Ce tableau et ce graphique classent les normes en fonction des modes de contrôle existant. Pour ce faire, les pratiques des entreprises ont été prises en considération et non pas le contenu officiel de la norme. Une distorsion est en effet observée dans certains cas ce qui traduit une appropriation des normes par les firmes et par les organismes de certification. Ainsi, à l'origine la norme BS 8800 n'était pas certifiable. Cependant, de nombreux organismes de certification ont développé des systèmes de management de santé et de sécurité qui s'appuient sur cette norme. En ce qui concerne la norme PNE 165010 EX, elle avait pour vocation d'être une norme de certification, mais elle est restée à l'état de norme expérimentale suite à une pétition d'entreprises. La norme SII 1000 est également particulière car elle laisse le choix de la mise en conformité. Le contrôle doit être périodique et se fonde sur un audit interne ou une certification par un tiers externe. Elle est classée dans les démarches d'auto-contrôle en raison des pratiques d'entreprises. Pour les normes ILO-OSH 2001 et ISO 14000, la certification n'est pas obligatoire, même si elles la recommandent. Enfin, la norme ISO 26000 n'est pas encore sur le marché mais elle ne devrait contenir que des lignes directrices. Elle n'est pas destinée à la certification.

A travers cette variété des modes de contrôle des normes, les plus abouties consistent en une évaluation de la conformité. Comment s'effectue concrètement l'évaluation de la conformité d'une entreprise à une norme éthique donnée ?

### **3.2 Audit et normalisation**

**L'évaluation de la conformité d'une norme de certification s'appuie sur des démarches d'audits externes.** Il s'agit d'une procédure par laquelle une partie externe émet une assurance certifiant qu'un produit, un processus ou un service est en conformité avec des exigences spécifiques. Avec le développement de normes de moyens, les audits se tournent vers une logique d'audit des moyens plutôt que des fins. La décision de certification se fonde sur le rapport d'inspection éventuellement complété par d'autres sources d'information. La certification renvoie à l'octroi d'une assurance écrite (le certificat) par un organisme qui a procédé à des audits et vérifié la conformité de l'organisation certifiée (site de production ou entreprise) aux exigences spécifiées par la norme. L'enregistrement signifie que l'organisme

d'audit enregistre ensuite la certification dans son répertoire de clients. De fait, le site (ou l'entreprise) est à la fois certifié et enregistré. Le terme de registraire, synonyme d'organisme d'enregistrement/de certification, est utilisé en Amérique du Nord, où les deux termes sont utilisés de manière interchangeable. Ces contrôles constituent une contrainte qui est acceptée par la volonté d'appartenir à une communauté. La normalisation sociale et environnementale repose sur une logique coercitive de contrôle qui conduit à l'établissement d'une forme de confiance.

**Le phénomène des audits est néanmoins légèrement antérieur aux démarches de normalisation** [Davister, 2005]. Les audits environnementaux se sont développés avant les audits sociaux d'après les entretiens que nous avons menés. La raison en est peut être que les impacts environnementaux sont plus aisés à évaluer que les impacts sociaux d'une organisation. Au départ, ces audits s'effectuaient dans une logique de conseil. Les audits sociaux réalisés par des cabinets indépendants étaient très axés sur le soutien aux politiques de ressources humaines. Ils avaient pour objectifs d'évaluer les risques juridiques pour non respect du droit du travail, de prévenir les conflits sociaux et d'anticiper des risques stratégiques, par exemple à propos des départs à la retraite. Puis les audits sociaux se sont professionnalisés en devenant un passage obligé pour la certification. Les organismes de certification et les auditeurs sont incités à développer les audits le plus possible. L'outil de l'AFAQ Global Performance créé en 2006 s'inscrit dans cette logique. Cette nouvelle méthode d'évaluation évalue la capacité de l'entreprise à mettre en application ses objectifs sur les thèmes de la qualité, de l'environnement, des ressources humaines et de la sécurité. Cet outil reste en adéquation avec la certification classique sans la remplacer : le rapport d'audit donne des informations à l'auditée sur son système opérationnel. Cet audit spécifique a aussi pour but de rechercher des preuves de conformité à une norme pour envisager une certification ultérieure. Cette pratique d'audits antérieurs à la normalisation est très développée.

**Des audits sont aussi réalisés dans le cas de normes stipulant un auto-contrôle.** Les audits sont dans ce cas des audits internes (par opposition aux audits externes), opérés directement par l'entreprise sur sa structure ou chez ses fournisseurs ou ses sous-traitants. Ces audits sont moins coûteux. Ils permettent à l'entreprise de définir elle-même les critères à auditer et de contrôler l'information par rapport à l'environnement externe. Cependant, ces audits peuvent

être sujets à un manque d'impartialité. Le contrôle des systèmes de management de la sécurité est symptomatique des niveaux d'audits existants.

### **Encadré 3 : Les systèmes de management de la sécurité**

La mise en place d'un système de management de la sécurité (SMS) permet d'intégrer des principes dans un document unique à travers un cadre formalisé certifiable. Les principaux documents existant dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail se regroupent en quatre catégories :

- des normes d'assistance (ILO/OHS 2001, BS 8800) ;
- des normes d'assurance (OHSAS 18001) ;
- des documents orientés vers les relations avec les entreprises extérieures (manuel d'amélioration sécurité des entreprises et Union des industries chimiques) ;
- des documents spécifiques élaborés par et pour l'entreprise ou le secteur d'activité basés sur des audits internes ou externes.

Il n'existe à ce jour aucune norme ISO sur le sujet. En effet, à l'instar de la qualité et de l'environnement, la santé-sécurité au travail a fait l'objet de propositions de travaux de normalisation au niveau de l'Organisation internationale de normalisation. Des pays membres, dont la France, ont rejeté ces propositions à deux reprises.

**Pour assurer le maximum de crédibilité aux interventions, le contrôle doit faire intervenir un organisme tiers indépendant ou accrédité.** L'indépendance de l'organisme conditionne la transparence de l'information. Toutefois, lorsqu'ils sont prévus les audits ne mesurent parfois pas les conditions de travail réelles<sup>164</sup>. Si l'organe d'élaboration des normes et de contrôle sont la même entité, des conflits d'intérêt émergent : l'organe de création de la norme souhaite une application large de sa norme. Les organismes d'élaboration des normes sont en effet confrontés à la concurrence et peuvent perdre des clients s'ils sont trop sévères. La question de l'indépendance de l'organisme certificateur ou créateur de la norme à l'égard de la firme reste problématique lorsque l'entreprise rémunère ces organismes. Dans les faits, une solution émerge par un processus de réputation : l'organisme a intérêt à ne pas se compromettre s'il veut conserver sa position ou voir croître son influence. Cette réputation peut s'obtenir par un processus d'accréditation. L'accréditation renvoie à la reconnaissance formelle, par un organisme d'accréditation spécialisé qu'un organisme de certification est compétent pour conduire la certification. *« L'accréditation est en quelque sorte une certification par un organisme mandaté des organismes certificateurs. Ce dispositif vise à*

<sup>164</sup> Les pays les plus exposés à ce type d'audit adoptent des moyens de contournement de la contrainte en créant des entreprises modèles qui confient leur production à des sous-traitants qui eux ne sont pas audités. Il est en effet difficile de vérifier les conditions de travail autrement que par une présence permanente sur place. Celle-ci n'a été possible dans les pays occidentaux que par une activité syndicale qui fait parfois défaut dans les pays fournisseurs. Que dire également de la compétence de certains auditeurs sociaux et environnementaux ? Ces auditeurs, à l'origine spécialisés sur la qualité, voient dans le développement des audits sociaux et environnementaux une aubaine du marché, sans développer forcément les compétences adéquates.

*attester et à garantir la compétence des certificateurs et leur indépendance, notamment financière* » [Ben Youssef *et alii*, 2005, p.372]. Les certificats délivrés par les organismes de certification accrédités, appelés parfois « certificats accrédités » ont une crédibilité supérieure. Un supplément de confiance découle du fait que certains organismes de certification sont accrédités par des organismes d'accréditation agréés sur le plan national ou international, qui vérifient l'indépendance de l'organisme de certification et son aptitude à mener à bien le processus de certification (Chapitre 2-section 2-3.1). De nombreux organismes d'accréditation gèrent des arrangements multilatéraux sous l'égide de l'IAF (Forum international de l'accréditation). D'ailleurs la vérification par un organe indépendant accrédité est la forme la plus aboutie des modes de contrôle (voir tableau du chapitre 2-section 2-3.1).

L'ISO n'exerce aucun contrôle sur les organismes de certification. L'ISO contribue néanmoins à garantir les meilleures pratiques avec le guide ISO/CEI 66 qui énonce les exigences générales pour les organismes de certification qui procèdent à l'évaluation des systèmes de management environnemental. L'ISO va même plus loin en proposant la norme ISO 19011:2002 correspondant à des lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental.

L'accréditation est souvent une exigence légale pour les organismes d'évaluation de la conformité. Cette accréditation se fonde sur des critères précis. L'ISO a proposé une norme à ce sujet. Il s'agit de la norme ISO/CEI 17011 établissant les exigences générales pour les organismes d'accréditation procédant à l'accréditation d'organismes d'évaluation de la conformité. Au niveau de l'Union européenne, des réformes institutionnelles ont été menées. Les gouvernements adoptent progressivement le Décret visant à scinder les compétences en matière d'accréditation et de certification qui relèvent souvent au départ du même organisme<sup>165</sup>. Il existe aujourd'hui en France 25 organismes certificateurs indépendants, dont les plus connus sont l'AFAQ AFNOR Certification<sup>166</sup> et le Laboratoire National d'Essais. Ces

---

<sup>165</sup> En parallèle, la norme d'accréditation EN 45012 définit les exigences générales relatives aux organismes gérant l'évaluation et la certification des systèmes qualité. Par exemple, la société *European Society for Certification of Management Systems*, organisme de certification privé et indépendant, offre ses prestations de certification et de surveillance de systèmes de management pour la gestion et la maîtrise des risques en relation avec la qualité, la sécurité et l'environnement. ESCEM est accréditée selon la norme EN 45012 par l'Office luxembourgeois pour l'accréditation et la surveillance (OLAS).

<sup>166</sup> AFAQ AFNOR Certification est le premier organisme certificateur en France et l'un des tous premiers organismes certificateurs au niveau mondial Il est issu d'une fusion en 2004 de l'AFAQ (l'Association française pour l'amélioration et le management de la qualité) et le l'AFNOR (Association française de normalisation). Les certifications délivrées par AFAQ AFNOR Certification portent sur les produits, les services, les compétences et les systèmes de management.



organismes sont propriétaires de la marque de certification dont ils délivrent le droit d'usage (marque NF et marque de conformité aux normes françaises dans le cas de l'AFNOR). Leur indépendance, leur impartialité et leur compétence sont théoriquement garanties par un agrément délivré par les Pouvoirs Publics. Ces organismes délivrent des certificats particuliers à des sociétés d'audit qui sont des certificats d'auditeurs. De manière générale, l'activité des organismes de certification en France est réglementée par la loi du 10 janvier 1978 sur la protection et l'information des consommateurs (dite loi Scrivener) dont le but est d'éviter les abus et les tromperies concernant les consommateurs.

**Une démarche internationale originale de validation des évaluations et des accréditations prend forme à travers les accords de reconnaissance mutuelle (ARM).** L'objectif premier de l'évaluation de la conformité est d'apporter l'assurance que les exigences applicables aux produits, services, systèmes, processus et matériaux sont satisfaites. Le manque de confiance accordé à une évaluation explique que les biens et les services commercialisés à l'échelle internationale soient soumis à des contrôles répétés. Les accords de reconnaissance mutuelle permettent de renforcer cette confiance que les acheteurs et les organismes de réglementation placent dans les activités des organismes d'évaluation de la conformité et des organismes d'accréditation. En effet, ces accords de coopération internationale permettent une reconnaissance réciproque des résultats des activités d'essai, d'inspection, de certification et d'accréditation entre les organismes d'évaluation de la conformité et entre les organismes d'accréditation. Ces ARM simplifient les activités d'évaluation de la conformité que nécessitent des produits, des services, des systèmes, des processus et des matériaux commercialisés sur le marché international.

Les modes de contrôle des normes s'appuient sur des démarches d'audit. Les normes ayant un niveau de contrôle élevé prennent-elles en compte les relations inter-entreprises ?

### **3.3 Implications du contrôle des normes pour les relations de fourniture**

La classification des modes de contrôle des normes peut être également exploitée en la croisant avec le tableau qui détaille la prise en compte des relations de fourniture (Chapitre 2-section 2-1). Le tableau obtenu permet de vérifier si les normes qui proposent un niveau de

contrôle élevé sont celles qui traitent de la relation de fourniture, ce qui rend possible la validation de l'hypothèse de contrôle des relations inter-entreprises par des normes éthiques.

**Tableau 5 : Tableau croisé des normes : mode de contrôle/prise en compte de la relation de fourniture**

	<b>Niveau 0 :</b>	<b>Niveau 1 :</b>	<b>Niveau 2 :</b>	<b>Niveau 3 :</b>	<b>Niveau 4 :</b>
	<b>Relations inter-entreprises non mentionnée</b>	<b>Référence aux fournisseurs et sous-traitants en tant que partie prenante</b>	<b>Détail des pratiques de la relation de fourniture</b>	<b>Communication obligatoire de la norme aux fournisseurs ou sous-traitants</b>	<b>Incitation à l'adoption de la norme par les fournisseurs ou sous-traitants</b>
<b>Déclaration de principe</b>	ASTM E2365-05	PNE 165010 EX	ISO 26000		
<b>Auto-contrôle</b>		ECS 2000	SD 21000 SIGMA SII 1000		
<b>Vérification par l'organe d'émission de la norme</b>	ANSI/AIHA Z10 NQ 9700-950 NM 00.5.801	AFAQ 1000 NR	CAN/CSA Z1000 ESR VMS		The Good Corporation Standard
<b>Vérification par un organe indépendant</b>	BS 8800	AA 1000 AS 8000 C	GRI OHSAS 18000		
<b>Vérification par un organe indépendant accrédité</b>	IIPUK WRAP	Q-RES	EMAS ILO-OSH 2001 OHSMSAC PN-N 18000	ISO 14000	SA 8000

**41 % (12/29) des normes sont de niveaux 2, 3 ou 4 dans le domaine de la relation de fourniture et demandent simultanément une évaluation de la conformité des pratiques de l'entreprise. Les normes éthiques semblent donc être un mode de régulation potentiel des relations inter-entreprises permettant un certain contrôle des pratiques.** Les normes qui détaillent les pratiques de la relation de fourniture relèvent de tous les modes de contrôle. Les normes de niveaux 3 ou 4 demandent toutes une évaluation de la conformité des pratiques de l'entreprise à la norme. En moyenne, les normes non officielles traitent des relations de fourniture et adoptent des modes de contrôle relativement aboutis. Les entreprises doivent être demandeuses de tels types de normes. L'existence de normes qui détaillent les pratiques de la relation de fourniture sans mise en conformité de ces pratiques s'explique par un manque de

maturation des entreprises sur ces questions ainsi que par une volonté des entreprises de garder le contrôle des vérifications effectuées.

### **3.4 Comparaison avec le contrôle des autres outils de formalisation**

Les autres outils de formalisation ont aussi leurs procédures de contrôle. **Dans le cas de la labellisation, des audits sont prévus tout au long de la filière pour permettre l'apposition d'un label sur un produit.** Ces labels soumis à audits se développent surtout sur des problématiques environnementale et de commerce équitable comme c'est le cas du label *Forest Stewardship Council* et du label *Max Havelaar*.

#### **Encadré 4 : Le label *Forest Stewardship Council***

Le label FSC (*Forest Stewardship Council*) a été créé, en 1993, par l'ONG internationale du même nom. Il a été mis en place et diffusé à l'initiative d'organisations de défense de l'environnement (WWF, *World Resources Institute*) en partenariat avec divers acteurs économiques de la filière bois. Ce label, aujourd'hui reconnu par ces organisations comme capable de garantir un degré de protection de l'environnement forestier suffisant, impose de satisfaire une liste de critères allant du respect de la réglementation environnementale à la prise en compte des impacts de la production de bois sur l'environnement jusqu'à la mise en place de mesures de conservation des forêts naturelles. Le « Club Pro Forêts » qui réunit les entreprises labellisées par FSC se compose entre autres des distributeurs Carrefour et Leroy Merlin et des industriels Collins Companies, Columbia Forest et Itochu Corporation. Fort de ce succès, le WWF a lancé le *Marine Stewardship Council* (MSC) en 1997 qui a pour principe et pour vocation de promouvoir la gestion durable des stocks de pêche. Unilever s'est engagé dans cette certification et prévoit d'acheter la totalité de ses stocks de poisson à des fournisseurs respectant des principes de gestion durable de la pêche.

#### **Encadré 5 : Le label *Max Havelaar***

Les produits portant le label *Max Havelaar* sont issus du commerce équitable c'est-à-dire qu'ils sont produits et commercialisés selon les standards internationaux du commerce équitable. Le développement de ce dernier se fonde sur le respect de l'environnement et de droits sociaux par rapport à la production et à la distribution de produits de consommation. Il s'inscrit dans la logique « *Trade not Aid* » et se présente comme une alternative afin de proposer de meilleures conditions commerciales aux producteurs avec, entre autres, une relation plus directe entre producteur et consommateur, des conditions d'achat favorables au producteur, le respect des normes de l'OIT et la mise à disposition de formation et de prêts. Pour le label *Max Havelaar*, cela signifie concrètement :

- un revenu décent pour les producteurs du Sud et la garantie pour les consommateurs qu'un prix décent a bien été versé aux producteurs ;
- une amélioration des conditions de travail des producteurs du Sud dans le respect des Droits de l'Homme et de l'environnement : pas de travail forcé, pas de travail des enfants, pas de discrimination, une liberté syndicale et une préservation des écosystèmes ;
- une amélioration des conditions de vie des producteurs du Sud grâce à des primes dédiées aux investissements communautaires (accès à l'éducation et aux soins) et à une autonomie des organisations de producteurs du Sud ;
- une garantie de l'origine équitable des produits par des contrôles réguliers.

A ce jour aucun cabinet de certification n'est en mesure d'attester le respect des droits sociaux tout au long de la filière de sous-traitance et aux différents stades de production, de transport,

de stockage et de commercialisation d'un produit. Les essais initiaux et de surveillance représentent la principale technique utilisée dans les audits de certification de produit. Les exigences générales à remplir par les laboratoires ou d'autres organismes pour attester leur compétence à réaliser des essais, des étalonnages et des échantillonnages sont spécifiées dans la norme internationale ISO/CEI 17025. Le Guide ISO/CEI 28 et le Guide ISO/CEI 65 définissent des règles générales que doit suivre un système type de certification des produits par une tierce partie.

**La notation extra-financière est aussi basée sur des contrôles de pratiques** de l'entreprise pouvant prendre des formes proches de l'audit, notamment dans le cas de la notation sollicitée. **Les accords avec les ONG et les syndicats spécifient également des modes de contrôle** par des examens des pratiques de la part des parties engagées, respectivement des ONG et des syndicats. Ce type de vérification reste soumis aux capacités de contrôle de ces parties. **Le contrôle des rapports sociaux et environnementaux est l'occasion d'analyser les normes de présentation des données.** Alors que la vérification de la sincérité et de la concordance des informations financières est obligatoire, le dispositif NRE (nouvelles régulations économiques, 2001) n'a pas étendu cette obligation aux informations extra-financières. La loi NRE conseille simplement la certification de ces données. 53 % (20/38) des entreprises ont choisi de faire vérifier leurs « processus de *reporting* des données sociales et environnementales» par un auditeur. La certification des rapports reste volontaire et il revient à l'entreprise de décider quelle catégorie d'acteurs est la mieux placée pour certifier ses données<sup>167</sup>.

Lorsque la démarche d'éthique de l'entreprise est conçue en fonction de la communication financière, les actionnaires et les marchés financiers sont les principaux destinataires de cette communication et c'est aux auditeurs financiers qu'est confiée la certification des données sociales et environnementales. Cette validation passe par des audits de l'entreprise émettant le rapport. Pourtant, la compétence des commissaires aux comptes dans ces domaines n'est pas si évidente. L'intervention des auditeurs contractuels dans la certification des données non financières est encadrée au niveau international par la norme ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*) de l'IFAC qui remplace la norme ISAE 100 depuis 2004. La certification des données relève plutôt d'une simple vérification des informations

---

<sup>167</sup> Les cabinets d'audit font le plus souvent appel à des spécialistes des domaines sociaux et environnementaux. Ces spécialistes sont soit recrutés en interne, soit consultés de façon ponctuelle. Certains organismes se sont spécialisés dans ces types de certification comme l'*Accountability*, le *Bureau Veritas*, l'Institut international de l'audit social (IAS) et le Centre de certification international des auditeurs spécialisés (CCIAS).

données ou d'une validation des processus engagés que d'une évaluation de la pertinence des politiques menées [ORSE, 2004-a]. C'est d'ailleurs ce qui distingue les activités de vérification et de notation.

**Les codes de conduite peuvent aussi donner lieu à un contrôle volontaire de leur mise en œuvre de la part des entreprises.** Ces contrôles prennent la forme d'audits internes ou externes. Ils permettent d'évaluer la conformité des pratiques de l'entreprise à son code de conduite. Les entreprises de l'échantillon adoptent des audits de leurs structures à 74 % (28/38). 50 % (19/38) des entreprises ont recours à des audits sociaux et 55 % (21/38) à des audits environnementaux. 55 % (22/40) des audits sont internes et 45 % (18/40) sont externes [Annexe 50]. Par rapport au contrôle des structures, les audits sociaux sont plus aboutis mais les audits environnementaux sont plus développés en nombre.

Ces codes propres à l'entreprise donneuse d'ordre peuvent s'appliquer aux fournisseurs et aux sous-traitants par l'intermédiaire des conditions générales d'achat. Un contrôle de leur mise en application par le biais d'inspections sur site est prévu par certaines entreprises. Ce contrôle s'effectue par l'entreprise donneuse d'ordre directement (audit interne) ou par un organisme externe (audit externe). Les entreprises de l'échantillon imposent des audits à leurs fournisseurs et à leurs sous-traitants à 50 % (19/38)<sup>168</sup>. 55 % (21/38) des entreprises exercent des audits sociaux chez ceux-ci et 26 % (10/38) des audits environnementaux [Annexe 50].

**Les audits sociaux sont donc plus appliqués chez les fournisseurs par rapport aux audits environnementaux alors que l'on observe l'inverse pour les audits de la structure du client.** Ces audits sociaux des fournisseurs s'expliquent par une volonté de maîtrise du risque d'image associé à des pratiques abusives. Ce risque peut être considéré comme moindre au sein de la structure du client en raison des exigences légales. Au total, 48 % (15/31) des audits des fournisseurs et des sous-traitants sont internes et 52 % (16/31) sont externes. Là encore, les proportions sont inverses par rapport aux audits de la structure du client. En comparant les audits de la structure et des fournisseurs, on constate une inversion dans les types d'audits (internes ou externes) majoritairement appliqués. Pour les audits sociaux, les audits externes dominent lorsqu'ils sont appliqués à la structure (10/19) alors que chez les fournisseurs les audits internes dominent (11/10). Pour les audits environnementaux, les audits internes

---

<sup>168</sup> On peut citer à ce propos l'exemple du groupe PPR : « les critères d'évaluation ont été modifiés en mai 2005, augmentant significativement le niveau d'exigence des fournisseurs. Suite aux audits, les fournisseurs reçoivent une note finale pouvant aller de A (excellent) à D (inacceptable). Comme en 2005, aucun des fournisseurs du Groupe n'a été jugé comme excellent (note A) en 2006. Cependant, 49 % des audits réalisés ont été jugés acceptables (note B), 29 % nécessitaient des améliorations (note C) et 22 % ont été jugés inacceptables (note D). Des plans d'actions correctives importants et immédiats ont été mis en œuvre à la suite des audits » (PPR, rapport 2006, p.82).

dominant lorsqu'ils sont appliqués à la structure (13/21) alors que chez les fournisseurs les audits externes dominant (6/10). On conclut à une mise en application différente des audits sociaux et des audits environnementaux des fournisseurs et des sous-traitants.

**Les entreprises désirent contrôler directement les pratiques sociales des fournisseurs mais elles délèguent le contrôle des pratiques environnementales de ces derniers.** Le contrôle des pratiques sociales est un moyen de maîtriser les informations obtenues qui peuvent faire encourir un risque d'image à l'entreprise. On peut aussi supposer que les contrôles environnementaux demandent une expertise particulière ce qui explique leur délégation à des organismes spécialisés externes.

Les industries du textile et de la chaussure de sport ont été particulièrement touchées par des scandales sociaux ayant aboutis à des *boycotts* des consommateurs. Les entreprises de ces secteurs pratiquent de manière assez généralisée des contrôles des sous-traitants en référence à leurs codes de conduite<sup>169</sup>. Ces secteurs sont symptomatiques du cycle :

- situation de crise liée à des révélations embarrassantes de pratiques chez les fournisseurs ou les sous-traitants ;
- adoption d'un code de conduite de la part de l'entreprise cliente ;
- établissement de mécanismes de vérification interne, en particulier des pratiques des fournisseurs et des sous-traitants ;
- nouvelle révélation embarrassante ;
- obligation de se plier à une vérification externe.

Ce cycle s'applique de manière révélatrice dans les cas de Nike<sup>170</sup> et de Gap<sup>171</sup>.

---

<sup>169</sup> Dans la confection de chaussures de sport, de nombreuses entreprises, telle Nike, ont adopté des codes en réaction à des critiques portant sur leur politique de sous-traitance. Reebok pour sa part s'est accusée elle-même de faire travailler des enfants mineurs dans des usines de sous-traitants au Pakistan. Elle a annoncé avoir fermé ces usines pour devancer les critiques des associations de consommateurs.

<sup>170</sup> En janvier 2001, après plusieurs années d'application du code de conduite, il s'est avéré qu'un sous-traitant coréen de Nike à Puebla au Mexique violait plusieurs des principes du code de Nike. Cinq travailleurs, contestant les mauvaises conditions de travail, ont été mis à la porte et plusieurs de leurs collègues ont déclenché une grève. Nike a demandé à une société spécialisée d'enquêter. Le rapport a été publié en février 2001, Nike a annoncé en mars le calendrier des actions correctrices qu'elle allait appliquer. L'entreprise a également financé une vérification externe des conditions de travail de ses usines d'Indonésie. Le rapport a établi une liste d'infractions à son code : refus du droit d'association, mauvais traitements physiques, harcèlement sexuel, temps supplémentaire de travail obligatoire et faibles salaires.

<sup>171</sup> En 1995, la compagnie Gap a fait face à une crise majeure lorsqu'un de ses principaux fournisseurs au Salvador, la compagnie Mandarin International, a licencié 350 salariés qui voulaient se syndiquer et qui protestaient contre leurs mauvaises conditions de travail. Ce comportement contredisait le code de conduite de Gap et démontrait son incapacité à vérifier l'application des principes du code chez ses fournisseurs. Gap accepta qu'un audit externe soit effectué dans quelques-unes de ses usines, y compris au Salvador, où des actions correctrices ont été mises en place.

Par rapport aux audits de fournisseurs, il faut signaler une initiative originale : celle de l'*Initiative Clause Sociale*. Celle-ci est basée sur une mise en commun des audits au sein d'un même secteur, évitant ainsi une multiplication des coûts pour les entreprises.

### Encadré 6 : Initiative Clause Sociale

En 1998, sous l'égide de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD), 3 enseignes adhérentes ont créé un groupe de travail appelé l'*Initiative Clause Sociale*. En 2006, l'ICS compte 14 enseignes : Auchan, Camif, Casino, Carrefour, Cora, Galeries Lafayette, E.Leclerc, Leroy Merlin, Jules, Monoprix, Okaïdi, Groupe PPR, Système U et les 3 Suisses.

L'*Initiative Clause Sociale* est destinée à inciter les fournisseurs à respecter les principes universels des droits de l'homme et la réglementation sociale locale dans leurs unités de production. La volonté d'améliorer la maîtrise du processus engagé a conduit les enseignes à accentuer la démarche d'accompagnement social et économique de leurs fournisseurs, en allant vérifier sur place la réalité des conditions de travail.

Cette initiative prend la forme d'une base de données qui permet aux enseignes d'échanger les résultats d'audits portant sur des fournisseurs communs. Concrètement, les enseignes envoient au coordinateur la liste des fournisseurs qu'ils ont l'intention d'auditer. Le coordinateur met en relation les enseignes concernées par les audits communs, évitant ainsi les doublons d'audits et de coût. Fin 2006, cette base de données contenait 2400 audits d'après le site internet de l'*Initiative Clause Sociale*.

Cette vérification sur place est confiée à des cabinets d'audits indépendants spécialisés. A ce jour, l'ICS a mandaté quatre cabinets d'audits : Bureau Véritas, CSCC, Intertek et SGS. Les audits sociaux visent à évaluer la conformité du système social mis en œuvre par les sites de production par rapport à un référentiel constitué des grands principes universels tels que ceux définis dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la réglementation sociale locale, du Code de conduite ICS et des codes ou chartes des différentes enseignes.

Un questionnaire d'audit est utilisé comme référentiel commun par les enseignes membres de l'ICS pour la réalisation des audits sociaux. Ce questionnaire commun est structuré en 9 sections : travail des enfants, travail forcé, discrimination, pratiques disciplinaires, harcèlement ou mauvais traitements, liberté d'association, heures de travail, salaires et avantages, santé et sécurité. Ce questionnaire est utilisé en attendant qu'il y ait un référentiel unique public sur le plan international.

A la fin de l'audit, si cela est nécessaire, un plan d'action est mis en place. Celui-ci est proposé au fournisseur par l'auditeur, accompagné d'une date d'échéance. Ce plan est validé par l'enseigne donneuse d'ordre avant d'être opérationnel. Un audit de suivi permet de vérifier sa mise en œuvre. Une alerte immédiate est prévue en cas de violation critique telle que :

- la présence physique d'enfants dans l'usine ;
- le travail forcé avéré (défini par l'Organisation International du Travail) ou sans rémunération avéré ;
- des preuves de mauvais traitements physiques ou de pratiques disciplinaires excessives ;
- un environnement de travail présentant un risque immédiat pour la santé et/ou la sécurité des travailleurs.

Les audits de fournisseurs se développent, dans certains secteurs plus que dans d'autres, avec une logique de contrôle de la diffusion des codes de conduite en dehors des frontières de l'entreprise. **D'après l'analyse des rapports de développement durable des entreprises du CAC 40, ces audits internes ou externes des fournisseurs et des sous-traitants, se développent davantage sur le contrôle de l'application des codes de conduite que sur l'application de normes.** L'entreprise cliente fait confiance aux fournisseurs qui se disent certifiés ou qui font référence à une norme. Par les pratiques de contrôle des codes de conduite, les entreprises donneuses d'ordre internalisent d'une certaine manière des processus

de contrôle. **L'intérêt de la normalisation est qu'il s'agit du mode de formalisation le plus abouti et le plus sûr sur le plan du contrôle.** L'OCDE (2001- d) constate en effet que rares sont les outils de formalisation qui font appel à un contrôle externe. Pour les outils de formalisation autres que les normes, le contrôle est laissé à l'appréciation de l'acteur qui le construit ou qui l'utilise. La normalisation « système » et « produit » est le seul outil de formalisation proposant un contrôle par des agents externes qui ne dépend pas d'une décision de la direction de l'entreprise. Les normes sociales et environnementales restent hétérogènes en termes de contrôle mais la majorité d'entre elles engagent l'organisme émetteur et certificateur de la norme et non pas l'entreprise dans le processus de contrôle. **Le recours aux audits de conformité aux codes de conduite traduit une volonté de contrôle par l'entreprise elle-même de ses fournisseurs et de ses sous-traitants,** en spécifiant le mode de contrôle (interne ou externe) et les critères à auditer.

Si les normes proposent des systèmes de contrôle, elles ne stipulent pas de sanctions particulières à l'intention des entreprises qui se sont engagées et qui ne respectent pas les principes des normes. Les normes ne peuvent se construire en référence à un système de sanction lorsqu'elles restent du domaine de l'action volontaire de l'entreprise, sinon aucune entreprise ne les adopterait. La seule sanction possible pour l'organisme de contrôle est le retrait de la certification ou une évaluation de non conformité. La sanction ne relève pas du champ juridique, étant donné le statut des normes volontaires, mais du champ de la réputation et de l'image. Après avoir analysé la taxonomie des normes éthiques et comparé les contrôles des normes éthiques et ceux des autres outils de formalisation, appliquer cette taxonomie à l'échantillon retenu permet de mettre en évidence les pratiques réelles des entreprises du CAC 40.

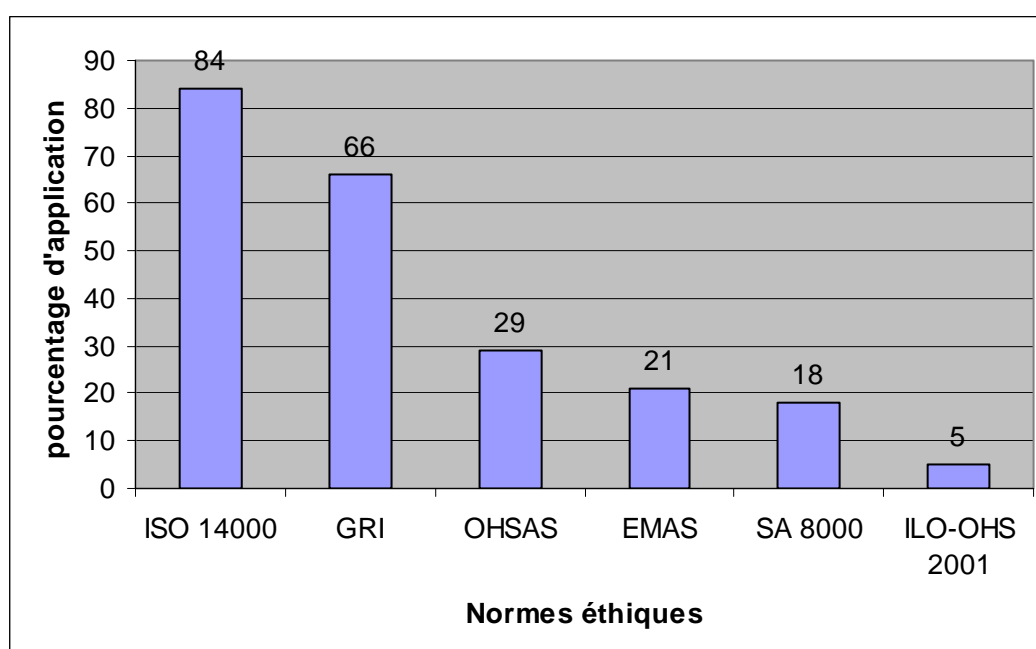
#### **4. Application de la taxonomie à l'échantillon**

La taxonomie des documents normatifs sociaux et environnementaux ne prend sens qu'appliquée à un échantillon d'entreprises. L'étude des pratiques des entreprises de l'échantillon à travers l'analyse des rapports de développement durable permet d'identifier les normes utilisées par ces entreprises (Chapitre 1-section 2-1). Six normes de la taxonomie sont appliquées par les entreprises du CAC 40 d'après ces rapports, soit 21 % (6/29) des normes éthiques internationales. Certaines normes ont une spécificité géographique d'application qui



ne permet pas une application de la norme en France. En définitive, l'analyse empirique des pratiques des firmes porte essentiellement sur les normes appliquées en France en raison de l'échantillon d'entreprises sélectionné. En éliminant les normes ayant une spécificité « pays » incompatible, le pourcentage des normes éthiques appliquées est de 29 % (6/21). Ce résultat semble peu élevé à première vue mais il convient de le nuancer. Tout d'abord, ce résultat est issu, pour la plupart des entreprises, de l'analyse des rapports de développement durable qui n'indique pas forcément toutes les normes sur lesquelles s'appuient les entreprises. De plus, ce résultat est cohérent avec la domination de certaines normes sur les marchés. Le graphique ci-après indique les normes appliquées avec leurs fréquences.

**Graphique 4 : Normes éthiques appliquées par les entreprises du CAC 40**



Les pourcentages des entreprises qui ne font que mentionner ces normes (sans forcément les appliquer) sont très légèrement plus élevés<sup>172</sup>. Les entreprises appliquent des normes organisationnelles à 84 % (32/38) et des normes de présentation des données avec la norme GRI à 66 % (25/38). Cela correspond à un taux général d'application des normes par les entreprises du CAC 40 de 92 % (35/38). Les normes ISO 14000 et GRI dominent largement en pourcentage. Le tableau synthétique suivant indique les caractéristiques principales des

<sup>172</sup> 87 % (33/38) d'entreprises mentionnent la norme ISO 14000 dans leur rapport, 26 % (10/38) la norme EMAS et 21 % (8/38) la norme SA 8000. En effet, certaines firmes font référence à ces normes dans leur politique éthique sans pour les appliquer ou être certifiées.

normes appliquées. La distinction entre les normes d'assistance et d'assurance est précisée en annexe 51.

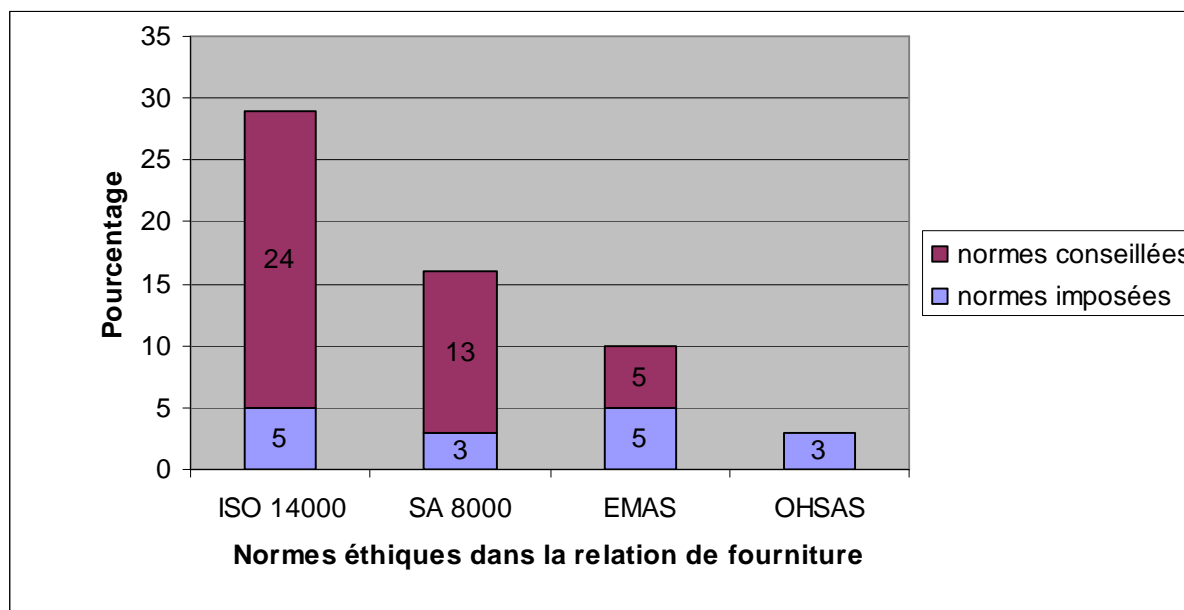
**Tableau 6 : caractéristiques des normes appliquées par les entreprises du CAC 40**

	Pourcentage d'application	Domaine	Origine	Mode de contrôle	Prise en compte du lien de fourniture	Assurance /Assistance	Procédural /Substantif
<b>ISO 14000</b>	84 %	Environnement	Officielle	Vérification par un organe indépendant accrédité	Communication obligatoire de la norme aux fournisseurs ou sous-traitants	Assurance	Procédural
<b>GRI</b>	66 %	Général	Non officielle	Vérification par un organe indépendant	Détail des pratiques de la relation de fourniture	Assistance	Procédural
<b>OHSAS</b>	29 %	Conditions de travail	Officielle	Vérification par un organe indépendant	Détail des pratiques de la relation de fourniture	Assurance	Procédural
<b>EMAS</b>	21 %	Environnement	Officielle	Vérification par un organe indépendant accrédité	Détail des pratiques de la relation de fourniture	Assurance	Procédural
<b>SA 8000</b>	18 %	Conditions de travail	Non officielle	Vérification par un organe indépendant accrédité	Incitation à l'adoption de la norme par les fournisseurs ou sous-traitants	Assurance	Substantif
<b>ILO-OHS 2001</b>	5 %	Condition de travail	Officielle	Vérification par un organe indépendant accrédité	Détail des pratiques de la relation de fourniture	Assurance	Substantif

Les normes appliquées traitent principalement de l'environnement et des conditions de travail. **Ces normes sont surtout des normes officielles. Les entreprises du CAC 40 recherchent bien une légitimation de leurs pratiques.** Cela est également vérifié par le mode de contrôle des normes retenues. Les normes appliquées sont celles qui ont les modes de contrôle les plus aboutis et qui prennent en compte les relations de fourniture à un niveau élevé. **Les entreprises du CAC 40 privilégient les normes les plus contraignantes.** Elles sont principalement des normes d'assurance et des normes procédurales. Ces normes présentent donc un fort contenu technique mobilisé en vue de gérer et d'anticiper certains risques.

En ce qui concerne plus particulièrement la relation de fourniture, nous avons souligné que 37 % (14/38) des entreprises prennent en compte le respect des normes dans la sélection de leurs fournisseurs et que 8 % (3/38) des entreprises imposent ces normes aux fournisseurs (Chapitre 1-section 2-3). La prise en compte d'éléments sociaux et environnementaux dans le lien de fourniture reste encore actuellement un champ d'expérimentation pour les entreprises d'après les entretiens. L'entreprise cherche d'abord à normaliser les pratiques en interne avant de se tourner vers une normalisation des fournisseurs et des sous-traitants. En effet, à part certaines entreprises pionnières dans la prise en compte d'éléments sociaux et environnementaux, la plupart des entreprises tente surtout de faire le bilan de leurs pratiques en interne et de les améliorer. Le fait est que le taux d'entreprises faisant référence aux normes dans leurs relations de fourniture est relativement élevé étant donné leur relative récente création. Les normes imposées et conseillées aux fournisseurs et aux sous-traitants sont représentées dans le graphique ci-après.

**Graphique 5 : Normes éthiques imposées et conseillées dans la relation de fourniture**



Les normes éthiques sont conseillées par les clients à leurs fournisseurs et à leurs sous-traitants dans un assez grand nombre d'entreprises. Les normes conseillées et imposées dans les relations inter-entreprises relèvent des champs de l'environnement et des conditions de travail. Elles sont d'origine non officielle et officielle. Les modes de contrôle de ces normes sont les plus aboutis.

Ces normes traitent logiquement de la relation de fourniture (niveaux 2, 3 et 4). Ce sont des normes d'assurance, ce qui traduit une approche particulière de l'application de ces normes dans la relation de fourniture qui est à rapprocher d'une gestion du risque. Ces normes, sauf la norme SA 8000, sont des normes procédurales. **En définitive, les normes appliquées dans la relation de fourniture sont des normes relativement exigeantes. Cela confirme le rôle de régulation de ces normes dans la relation de fourniture.**

## **Conclusion du chapitre 2**

La taxonomie des documents normatifs éthiques met bien en évidence l'hétérogénéité des normes suivant leurs origines et leurs objets. Cette taxonomie rend possible la constitution de familles institutionnelles de normes. Celles-ci peuvent en effet provenir d'une démarche officielle, non officielle ou hybride. **Les évolutions récentes traduisent d'ailleurs une privatisation de la normalisation.**

L'hétérogénéité des normes éthiques s'exprime également à travers la prise en compte de la relation de inter-entreprises. De manière générale, **les normes traitent des relations de fourniture** car les textes de celles-ci prennent en compte ces liens. Néanmoins, la normalisation, comme les autres outils de formalisation, reste dans le domaine de l'action volontaire de l'entreprise. Cette caractéristique limite le potentiel de régulation de la norme dans son application aux relations inter-entreprises mais souligne son originalité en tant que nouvelle source de droit potentielle. Les normes ne sont pas directement contraignantes sur le plan juridique, mais elles peuvent représenter une source de *soft law*, et s'inscrire de ce fait dans une forme de privatisation du droit. En l'occurrence, la loi n'est plus l'unique origine de la responsabilité de l'entreprise, ce qui traduit une éviction progressive de l'Etat.

Le caractère contraignant de la norme est plutôt à chercher du côté du mode de contrôle des normes. Sur ce plan, les normes ont une spécificité par rapport aux autres outils de formalisation de l'éthique de l'entreprise dans le sens où, malgré leur hétérogénéité, elles assurent une forme d'engagement par les processus de certification. **Elles sont plus contraignantes que les autres outils de formalisation sur le plan du contrôle mais restent dans une logique d'action volontaire de la part de l'entreprise.**

Les pratiques des firmes ont révélé un usage des normes non négligeable en interne comme dans les relations de fourniture. **Les normes appliquées par les entreprises du CAC 40 traitent de la relation de fourniture et présentent les modes de contrôle les plus aboutis.** Les normes conseillées ou imposées aux fournisseurs et aux sous-traitants sont des normes relativement contraignantes sur le plan du contrôle. Dans les faits, les normes sont utilisées par les entreprises comme support de leur relation de fourniture. Les donneurs d'ordre peuvent en effet exiger que tous les fournisseurs soient certifiés selon ces normes sociales et environnementales.

## **Conclusion de la partie 1**

Nous avons montré dans le chapitre 1 que **la normalisation éthique se développe dans un contexte particulier de formalisation de l'éthique de l'entreprise**. L'éthique de l'entreprise apparaît comme une réponse des firmes à la crise de légitimité et d'identité à laquelle elles sont confrontées. Cette formalisation répond à la nécessité de construire une identité sociale pour l'entreprise et de maîtriser les problèmes issus des relations dans et entre les organisations. Crise de légitimité et d'identité ne peuvent alors être dissociées [Laufer et Ramanantsoa, 1982]. La légitimité fait écho au rapport de l'entreprise avec son environnement. L'identité renvoie à la définition des limites de l'entreprise. La consolidation de la légitimité de l'entreprise passe par une transformation des mécanismes institutionnels qui encadrent l'autorité dont est investie la direction de la firme et par la transformation de son mode de gouvernance.

A cette fin, la firme se tourne vers des outils de formalisation de nature volontaire. La formalisation éthique traduit d'ailleurs le foisonnement d'outils de régulation de la sphère privée par la sphère privée. **L'analyse de ces différents outils de formalisation montre que la normalisation éthique est l'outil le plus approprié au contrôle du processus de production dans son ensemble.**

Le chapitre 2 a exposé que la norme éthique, en plus d'être un outil de régulation interne des organisations, a aussi les caractéristiques d'un outil de régulation des relations inter-entreprises. Afin de mieux cerner ce potentiel de régulation, les modes de contrôle des normes ont été présentés. Ce sont justement ces modes de contrôle qui différencient les normes des autres outils de formalisation. La normalisation n'a pas pour but premier la régulation des relations inter-entreprises, pourtant **d'un rôle de régulation interne, la normalisation éthique passe à un rôle de régulation des relations inter-entreprises**. Nous avons vérifié que les normes éthiques sont utilisées par les entreprises du CAC 40 pour la régulation de leurs relations de fourniture.

On peut conclure que **la normalisation éthique est un mode de régulation des relations inter-entreprises**. Reste à analyser avec la deuxième partie comment ces normes sont appliquées dans la relation de fourniture.

## **Partie 2 :**

# **La normalisation éthique dans la structuration des rapports entre entreprises**

S'interroger sur la normalisation sociale et environnementale comme outil de régulation des relations inter-entreprises a permis de présenter les enjeux de la formalisation de l'éthique de l'entreprise et de préciser la place de la normalisation sociale et environnementale (Chapitres 1 et 2). Si ces normes éthiques ont un rôle de régulation interne, elles ont aussi un rôle de régulation des relations inter-entreprises. **Le rôle premier de la normalisation n'est pas de réguler les relations inter-entreprises mais il le devient car, dans les faits, les normes sont bien utilisées dans l'organisation des relations inter-entreprises.**

Cette partie propose une mise en perspective des atouts et des limites de la normalisation éthique dans la structuration des rapports entre entreprises, à partir d'une analyse de la position de l'entreprise cliente et de l'entreprise fournisseur. L'intérêt est ici de présenter le rôle des normes sociales et environnementales dans la mise en place (lorsque la relation se noue) et le maintien des relations client/fournisseur (lorsque la relation est déjà créée). **On s'interroge sur le rôle des normes sociales et environnementales dans la coordination des relations d'échange avec les fournisseurs et les sous-traitants.**

Cette partie s'appuie sur des travaux de méthodologie divers et complémentaires. D'une part, une étude statistique des notations extra-financières des entreprises du CAC 40 fournies par l'agence de notation Vigeo est réalisée. D'autre part, cette analyse empirique est complétée par l'examen des comportements des entreprises de l'échantillon à partir de l'étude des entretiens de responsables en entreprises, des entretiens d'acheteurs et des rapports de développement durable (Chapitre 1-section 2-1).

Les résultats de ces deux travaux s'articulent en deux chapitres. Le chapitre 3 présente la normalisation comme « vecteur de relations » entre entreprises. Le chapitre 4 est consacré à une analyse dichotomique de la normalisation : celle-ci représente à la fois un avantage concurrentiel et une contrainte pour les fournisseurs et les sous-traitants.



## **Chapitre 3 :**

# **La normalisation éthique : vecteur de relations entre entreprises**

### **SECTION 1 : LES THEORIES CONTRACTUELLES : PROCESSUS PRE ET POST CONTRACTUEL 154**

- 1. Les principaux courants contractualistes mobilisables ..... 154**
- 2. Théorie de l'agence et asymétries d'information ..... 158**
- 3. L'économie des coûts de transaction : mise en perspective néo-institutionnaliste..... 160**

### **SECTION 2 : INTENSITE DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES : UNE ANALYSE EMPIRIQUE 166**

- 1. Les relations inter-entreprises en France en 2002 : stratégiques et différenciées ..... 166**
- 2. Les relations de fourniture et les engagements sociaux et environnementaux : exploitation des bases de données Vigeo ..... 171**
  - 2.1 La construction des notes ..... 171
  - 2.2 Une hétérogénéité de la notation extra-financière des entreprises ..... 178
  - 2.3 Un faible engagement dans les liens de fourniture par rapport aux autres domaines de l'éthique de l'entreprise ..... 182
  - 2.4 Une différenciation du degré d'engagement des firmes ..... 184
  - 2.5 Des comportements sociaux et environnementaux non corrélés dans la chaîne d'approvisionnement ..... 188
- 3. Les outils utilisés par les entreprises clientes ..... 192**

### **SECTION 3 : PRATIQUES DE LA RELATION DE FOURNITURE ET NORMES ETHIQUES ..... 197**

- 1. Les modes de contrôle des normes éthiques chez les fournisseurs ..... 197**
- 2. Une segmentation des fournisseurs ..... 202**

Afin d'exposer les atouts et les limites de la normalisation éthique dans la structuration des rapports entre les entreprises clientes et fournisseurs, il est essentiel d'analyser la normalisation éthique comme « vecteur de relations »<sup>173</sup> entre ces entreprises. **Comment sont considérées les relations inter-entreprises par les firmes ? Quelles en sont les implications dans l'application des normes éthiques au lien de fourniture ?**

La section 1 présente les théories contractuelles qui permettent d'adopter un cadre d'analyse pour la normalisation et les questions de fourniture. Cette section s'intéresse plus particulièrement à la théorie de l'agence et à la théorie des coûts de transaction.

Puis la section 2 permet d'appréhender l'intensité des relations inter-entreprises sur le plan empirique. Un panorama des relations inter-entreprises en France est proposé à partir de l'enquête sur les relations inter-entreprises (ERIE) de 2002 du Ministère de l'Industrie. Ce panorama est complété par l'étude des comportements des entreprises du CAC 40 à partir du traitement de la base de données fournie par Vigeo (mai 2005-octobre 2006).

Ces premiers résultats nous incitent à observer plus précisément dans la section 3 les pratiques de contrôle et d'application des normes éthiques des entreprises clientes et fournisseurs. Cette section s'appuie empiriquement sur l'analyse des entretiens et des rapports sociaux et environnementaux des entreprises du CAC 40 (Chapitre 1-section 2-1).

---

<sup>173</sup> L'expression « vecteur de relations » met l'accent sur le fait que la normalisation rend possible un lien entre l'entreprise cliente et les fournisseurs ou les sous-traitants et qu'elle donne un cadre à ce lien. Ainsi les normes éthiques structurent cette relation.

## **Section 1 : Les théories contractuelles : processus pré et post contractuel**

**L'analyse de la normalisation comme vecteur des relations inter-entreprises demande en premier lieu d'exposer un cadre théorique qui constituera le socle de la réflexion. Quel est le cadre théorique le plus adapté ?** Les théories contractuelles proposent une grille de lecture de la normalisation et des relations inter-entreprises. Certaines de ces théories fournissent également des éléments de réflexion sur l'éthique de l'entreprise. Les problématiques communes à ces théories sont l'appréhension de l'incertitude des agents et de leur opportunisme. Explorer ces théories permet de cerner les enjeux propres à la normalisation de l'éthique dans le cadre particulier des relations inter-entreprises.

La première sous-section présente d'abord rapidement les principaux courants contractualistes mobilisables en insistant sur leurs apports pour mieux cerner les plans de la normalisation, des relations inter-entreprises et de l'éthique de l'entreprise (1). Puis la deuxième sous-section s'intéresse plus particulièrement à la théorie de l'agence qui permet de poser la question des asymétries d'information (2). Cependant, cette théorie ne sera pas retenue comme corpus de référence pour ce travail. Nous lui préférons la perspective néo-institutionnaliste de la théorie des coûts de transaction qui sera présentée dans une troisième sous-section (3).

### **1. Les principaux courants contractualistes mobilisables**

**Les approches théoriques des relations inter-entreprises reposent essentiellement sur les courants contractualistes qui permettent une analyse des processus pré et post-contractuelle.** Par conséquent, ils traitent d'éléments spécifiques au champ d'étude [Eisenhardt, 1989] :

- l'existence de conflits d'objectif et d'opportunisme des agents ;
- l'existence d'incertitudes sur les revenus des acteurs ;
- la difficulté à évaluer le comportement et la performance des acteurs.

En outre nous verrons que ces théories permettent d'interpréter les phénomènes de la normalisation et de l'éthique de l'entreprise en raison de l'importance accordée à la diffusion de l'information.

Nous proposons une synthèse des théories contractuelles, synthèse sur laquelle nous allons nous appuyer pour explorer ce champ au regard de notre problématique. L'encadré suivant présente rapidement ces théories avant de montrer en quoi elles sont mobilisables ici.

### **Encadré 7 : Présentation des théories contractuelles mobilisables**<sup>174</sup>

#### **La théorie des incitations**

Le modèle de référence de la théorie des incitations est le modèle principal/agent [Laffont et Tirole, 1993] [Laffont et Martimort, 2002]. Les individus mus par leurs intérêts propres mettent en place des arrangements contractuels explicites ou implicites. Cette situation est caractérisée par le fait qu'il existe un conflit entre le principal (mandant) et l'agent (mandataire) reposant sur des asymétries d'information [Vickrey, 1945] [Mirrlees, 1975] [Hurwicz, 1979]. Une des problématiques principales de cette théorie est le choix du meilleur schéma de rémunération des dirigeants et l'établissement de contrats optimaux.

#### **La théorie des coûts de transaction**

Cette théorie traite des prises de décision et de l'exécution des engagements [Williamson 1985, 1996]. Elle s'intéresse également aux coûts nécessaires à la production et à l'exécution d'un contrat. Cette théorie analyse la nature des incitations et leurs conséquences dans le cadre de la résolution de problèmes contractuels. Elle traite en particulier de la construction d'un dispositif de prise de décision *a posteriori* et d'un mécanisme pour rendre exécutoire l'engagement.

#### **La théorie des contrats incomplets**

La théorie des contrats incomplets (également appelée nouvelle théorie des droits de propriété) s'inspire de la théorie des coûts de transaction [Fares et Saussier, 2002]. Elle propose une analyse des choix contractuels en termes de contrats incomplets [Hart, 1995]. La théorie des contrats incomplets tente d'expliquer l'intégration verticale des firmes : l'agent détenant les actifs et qui s'est intégré verticalement, se voit conférer le choix des actions à entreprendre dans les situations non prévues par le contrat [Hart et Moore, 1988]. Elle s'intéresse principalement à l'allocation des pouvoirs de décision et aux modalités des jugements subjectifs face à la complexité : elle traite donc essentiellement des décisions *ex-ante* de gouvernance [Gibbons, 2005]. Le concept de rationalité limitée n'y est pas nécessaire, l'information entre les agents est uniquement supposée symétrique.

#### **La théorie de l'agence**

Dans le cadre de cette théorie, diverses mesures d'incitation vont être destinées à réduire les divergences entre agent et principal [Jensen et Meckling, 1976]. Cette théorie traite des choix des mécanismes de coordination et de contrôle centrés à l'origine sur les dirigeants, puis élargis aux partenaires de l'entreprise. L'information circulant entre les agents a un rôle essentiel [Salanié, 1997]. Les dernières formes que prend la théorie de l'agence se concentrent sur les coûts associés au système de coordination et de contrôle [Sauvage, 2004]. Cette théorie s'applique au champ de l'éthique de l'entreprise dans la mesure où la responsabilité de l'entreprise repose sur ses dirigeants qui sont des agents en relation contractuelle avec les autres acteurs dont ils doivent gérer les attentes.

#### **La théorie des stakeholders (ou parties prenantes)**

La théorie des parties prenantes, qui est apparue depuis les années quatre-vingt-dix, est une généralisation de la théorie de l'agence appliquée aux relations inter-organisationnelles [Hill et Jones, 1992]. Elle prend en compte les acteurs internes et externes dans les choix de l'entreprise [Jones et Wicks, 1999] [Frooman, 1999]. Les choix de la firme sont considérés comme ayant un impact sur les intérêts des acteurs en interaction. Cette théorie se structure en deux courants : un courant instrumental [Freeman, 1984] et un courant normatif [Donaldson et Preston, 1995].

<sup>174</sup> Cette présentation s'inspire de la synthèse réalisée par Sauvage (2004, p.77).

### **Des théories utiles pour analyser les relations inter-entreprises**

Ces différents cadres théoriques font apparaître que la relation de fourniture se décompose en deux moments : tout d'abord la sélection du partenaire et la signature du contrat (dimension pré-contractuelle), puis le suivi et l'évaluation de la relation (dimension post-contractuelle). La phase pré-contractuelle est analysée par la théorie des coûts de transaction. La phase post-contractuelle est l'objet de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence. Les interactions entre ces théories ne sont pas clairement traitées par la littérature qui a tendance à examiner plutôt leurs rivalités [Coriat et Weinstein, 1995]. Ces théories cherchent à identifier l'organisation qui minimise les coûts liés à la production et à la mise en oeuvre des contrats. Les travaux empiriques synthétisés par Combs et Ketchen (1999) montrent que la performance organisationnelle est liée à la capacité de l'entreprise à réguler les comportements de conflits, d'implication et d'opportunisme.

### **Un éclairage pour étudier les normes**

Ces courants sont mobilisables du point de vue de la normalisation étant donné la place allouée à l'analyse des asymétries d'information et, de manière plus générale, à la diffusion des informations.

### **Des théories pour questionner l'éthique de l'entreprise**

Les théories contractuelles permettent une double lecture de l'éthique de l'entreprise. Une première lecture appréhende la firme comme un nœud de contrats et un lieu de conflits entre les acteurs. Dans ce cas la question est celle du rôle de l'éthique de l'entreprise dans la prévention et la gestion des conflits. Une deuxième lecture éclaire les stratégies d'image et de légitimation de la firme. Les théories néo-classiques de la firme vont d'un rejet de l'éthique de l'entreprise à la justification de son intégration dans les décisions de la firme avec notamment la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources<sup>175</sup>.

---

<sup>175</sup> Cette théorie affirme que la pérennité de l'entreprise relève de sa capacité à gérer des demandes de groupes divers, en particulier ceux dont les ressources et les actions sont déterminants pour sa stabilité et sa croissance. Elle considère les attentes de certains agents comme s'intégrant dans les finalités économiques de la firme. Dans cette logique, le recours à l'éthique de l'entreprise dans la sphère privée relève de comportements opportunistes de l'entreprise que cela soit pour respecter les décisions de certaines parties prenantes ou pour ne pas supporter directement des régulations plus contraignantes. En outre, cette théorie aborde la gestion des relations inter-entreprises comme une réponse stratégique aux conditions d'incertitude et de dépendance [Pfeffer et Salancik, 1978]. Cependant, cette théorie ne permet pas d'étudier les dispositifs formels de communication et de contrôle relatifs à l'éthique de l'entreprise, c'est pour cette raison que ce travail n'y fait pas davantage référence.

A propos de la théorie des *stakeholders*<sup>176</sup>, Freeman (1984) tente d'articuler la vision contractuelle de l'entreprise de Williamson (1985) et certains éléments de la répartition des responsabilités tirés de la théorie de la justice de Rawls (1971). En remettant en cause la responsabilité de l'entreprise uniquement centrée sur les *shareholders* (actionnaires), il étend la responsabilité de l'entreprise à ses rapports avec ses parties prenantes : « *une partie prenante dans une organisation est tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation* » [Freeman, 1984, p.5 - traduction personnelle]<sup>177</sup>. Ces parties prenantes se classent en deux catégories<sup>178</sup>. Le premier groupe correspond à des acteurs ayant un contrat explicite avec l'entreprise [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004] : les salariés (collaborateurs), les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les investisseurs (actionnaires et banquiers). Intervient également un deuxième niveau de parties prenantes établissant un contrat plus implicite avec l'entreprise : les syndicats, les concurrents, les organisations professionnelles, les ONG, les collectivités locales et les Pouvoirs Publics. La diversité de ces parties prenantes pose la question de leurs poids réciproques dans l'influence exercée sur l'entreprise.

Sur le plan descriptif, cette théorie propose de considérer l'entreprise comme un nœud de contrats et d'intérêts concurrents. La perspective instrumentale de la théorie des parties prenantes met l'accent sur la légitimité et le pouvoir des parties pouvant prétendre au partage de la valeur créée par l'entreprise. Elle insiste sur le rôle des parties prenantes indispensables à la survie de l'entreprise. Le courant normatif de la théorie tente d'adopter une vision plus égalitaire des parties prenantes à travers une réflexion sur la nature des engagements de l'entreprise. Les déclinaisons de cette théorie abordent chacune à leur manière la hiérarchisation des parties prenantes.

**Les théories contractualistes apportent un cadre d'analyse par rapport aux relations inter-entreprises, à la normalisation et à l'éthique de l'entreprise. Reste à effectuer un choix parmi ces théories contractualistes.** La théorie des incitations peut être écartée car elle met l'accent sur les arrangements contractuels implicites, or ce travail porte sur la normalisation qui est un arrangement contractuel explicite. La théorie de l'agence, et dans son

---

<sup>176</sup> La traduction de *stakeholder* n'est pas évidente. Il est admis que cette théorie traite des « parties prenantes » pour les Sciences de Gestion, et le terme est traduit par « parties intéressées » pour les sciences de l'environnement, ce qui lui donne un sens plus large.

<sup>177</sup> Les premières réflexions sur la notion de parties prenantes datent du début des années soixante avec le développement du management stratégique [Mercier, 2006-a] [Mercier, 2006-b].

<sup>178</sup> Une distinction peut aussi être effectuée entre parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires comme c'est le cas dans le modèle de Carroll (1979) et le modèle de Wood (1991).

prolongement, la théorie des parties prenantes, sont adaptées à cette étude. La théorie des coûts de transaction mérite également d'être détaillée car elle propose un cadre d'analyse pertinent. Présenter plus en détails les fondements de ces théories permet d'effectuer un choix.

## **2. Théorie de l'agence et asymétries d'information**

Cette théorie orthodoxe se place sur un horizon post-contractuel pour analyser les relations principal-agent. Le principal recrute un agent pour exécuter une action dont il ne peut pas complètement contrôler l'exécution. Dès lors une asymétrie d'information existe. **Cette théorie s'intéresse principalement aux coûts de surveillance des « passagers clandestins » ainsi qu'aux coûts de communication, de contrôle et de renégociation** [Jensen et Meckling, 1976]. Ces coûts intègrent des coûts d'information liés aux opérations de suivi de l'accord (coordination des prestataires et contrôle des performances) et liés aux efforts d'adaptation (nouveaux processus de pilotage, réunions, recrutement et formation).

**La théorie de l'agence se structure en deux approches qui se complètent mutuellement : la théorie positive de l'agence et la théorie normative de l'agence.** Dans ces deux cas la théorie de l'agence traite des rapports contractuels. La théorie normative, proche de la théorie principal/agent, formalise les structures d'information dans la détermination des contrats. Elle tente d'expliquer la diversité des formes organisationnelles efficaces des firmes. La théorie positive de l'agence, elle, vise à comprendre la structure des organisations [Jensen et Meckling, 1976]. Elle s'enrichit des théories des droits de propriété (qui donnent un éclairage sur les structures contractuelles de la firme) et débouche sur l'idée selon laquelle les formes organisationnelles les plus efficaces émergent dans un cadre de rapports contractuels libres [Jensen et Meckling, 1976].

Nous examinons l'intérêt de cette théorie au regard des trois notions principales de notre problématique.

### **Théorie de l'agence et relations inter-entreprises**

L'intérêt de cette théorie pour l'analyse des relations inter-entreprises réside dans le fait que la diversité des relations entre les entreprises est considérée comme un ensemble d'arrangements contractuels particuliers. Ces contrats se résument à un problème de coordination entre deux

individus : le principal (client) et l'agent (fournisseur). Cette relation d'agence se caractérise par une asymétrie d'information générant un conflit d'intérêt. En réponse à cette situation d'asymétrie, le principal cherche à mettre en place une structure incitative vis-à-vis de l'agent. Cette structure a pour but de faire révéler à l'agent l'information dont il dispose dans le cas de sélection adverse [Arrow, 1973]. La confiance fondée sur l'ancienneté de la relation et la réputation limite les coûts d'agence. La théorie des parties prenantes dans le prolongement de la théorie de l'agence, stipule l'émergence d'une société en réseau [Dupuis et Le Bas, 2005]. Cette notion de société en réseau est à mettre en parallèle avec le développement des relations inter-entreprises.

### **Théorie de l'agence et normes**

Selon la théorie de l'agence, le respect de la norme est une forme d'incitation imposée par l'entreprise cliente en vue de faire face à l'incertitude qui pèse sur la relation de fourniture. Dans cette logique, dès qu'il existe une asymétrie d'information entre le vendeur et l'acheteur, la relation de marché nécessite le développement de normes pour rendre la relation viable. Cette théorie considère d'ailleurs que les relations contractuelles entre les firmes ne peuvent être envisagées autrement que comme des relations marchandes par l'intermédiaire de produits. Elle pose alors l'hypothèse de la définition parfaite des produits ; la normalisation aidant à rendre cette hypothèse plus réaliste.

### **Théorie de l'agence et l'éthique de l'entreprise**

La théorie de l'agence est plutôt mobilisée par la littérature gestionnaire, comme cadre d'analyse de l'éthique de l'entreprise, *via* la théorie des parties prenantes, qui est l'un de ses prolongements. Les travaux de Freeman (1984) et de Carroll (1989) ont fait de cette théorie un fondement de la RSE. Elle souligne l'influence des agents économiques de l'environnement de l'entreprise dans les prises de décision de la firme et prend en considération les préoccupations de l'ensemble de ces agents.

La théorie de l'agence est riche d'enseignements sur les trois notions fondamentales de cette thèse. Cependant cette théorie présente des limites car « *elle s'inscrit dans une représentation relationnelle de l'organisation basée sur des contrats justes qui supposent que les conflits d'intérêts peuvent se résoudre en assurant une maximisation des intérêts de chaque groupe* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.99]. Cette théorie est ainsi un moyen pour l'approche néoclassique de proposer une théorie de la firme en accord avec les conclusions sur



l'efficacité du marché. Elle se fonde sur le refus de considération autre que celle des rapports entre individus [Coriat et Weinstein, 1995]. Il n'y a pas de distinction réelle entre les mécanismes à l'œuvre à l'intérieur et à l'extérieur de la firme. Pour la théorie de l'agence, « *le principe contractuel se résume à un mécanisme incitatif* » [Baudry, 1992, p.873] visant à minimiser les coûts d'agence et à faire révéler à l'agent l'information qu'il détient. « *La sous-traitance est ici reconnue mais cette relation ne se distingue pas des autres contrats (employeur/employés, actionnaire/managers, etc.)* » [Baudry, 1992, p.873]. De plus, avec la théorie de l'agence, les contrats sont surtout analysés dans leur phase d'application alors que la relation de fourniture comprend deux moments pré et post contractuel. Enfin, cette théorie développe une représentation réductrice de l'éthique de l'entreprise en omettant les acteurs ne s'exprimant pas car muets ou absents (la faune, la flore, les générations futures ou encore les parties trop minoritaires pour être représentées). Pour ces raisons **cette théorie est réductrice pour constituer le corpus de référence de cette thèse**, même si de nombreuses entreprises de l'échantillon y font référence pour fonder leur responsabilité éthique. Il est préférable de se tourner vers une autre théorie contractualiste : la théorie des coûts de transaction, qui a pour avantage de développer une dimension institutionnelle.

### **3. L'économie des coûts de transaction : mise en perspective néo-institutionnaliste**

Les corpus théorique néo-institutionnalistes<sup>179</sup>, et en particulier celui de la théorie des coûts de transaction, développent des concepts applicables au domaine d'étude. La théorie des coûts de transaction se distingue d'autres visions contractuelles de la firme comme la théorie de l'agence car elle attache une importance particulière au processus pré-contractuel de déroulement des relations inter-entreprises, fondamentale dans cette étude. Cette théorie s'intéresse également au deuxième moment que constitue le processus post-contractuel. A ceci s'ajoute que l'économie des coûts de transaction révèle l'importance des mécanismes de coordination et qu'elle renouvelle ainsi l'approche des relations inter-entreprises. Cette théorie pourrait être complétée par la théorie des contrats incomplets. Cette dernière théorie n'est pas retenue ici car elle s'inscrit dans une démarche normative et car elle se concentre sur l'allocation des pouvoirs de décision, ce qui nous éloigne du champ de la thèse.

---

<sup>179</sup> A ne pas confondre avec la théorie néo-institutionnelle en sociologie qui s'est développée dans les années soixante-dix et qui peut également être mobilisée sur la question de l'éthique de l'entreprise dans l'analyse de la recherche de légitimité externe de l'organisation [Meyer et Rowan, 1977].

Depuis l'article fondateur de Coase (1937), la question des frontières de la firme est au cœur de l'économie des contrats et des organisations [Coase, 1998]. Il existe deux lieux de coordination des activités : le marché et la firme, ayant respectivement leur mode de coordination, à savoir les prix et l'autorité. D'une part, les coûts de transaction, c'est-à-dire les coûts de recours au marché, dans un univers d'informations imparfaites et de rationalité limitée des agents, expliquent l'existence des firmes. Les coûts de transaction sont des dépenses liées aux échanges effectués par les agents économiques qui s'ajoutent aux prix des biens, comme les coûts de rédaction et d'application des contrats. Certaines transactions peuvent être soustraites au marché pour les internaliser au sein de la firme. D'autre part, ces coûts organisationnels expliquent les limites des capacités des firmes à se substituer au marché. Un arbitrage est à opérer entre les coûts de fonctionnement du marché et ceux résultant de l'organisation de la firme. L'approche néo-institutionnelle des coûts de transaction montre que le recours au marché comporte des coûts de transactions qui peuvent être plus élevés que les coûts inhérents à l'organisation interne par la firme [Brousseau, 1989]. La question de l'intégration verticale revient à expliquer pourquoi une coordination administrative peut être préférée à une coordination marchande<sup>180</sup>. L'explication est à trouver non pas dans les coûts de production, mais dans les coûts de transaction à l'œuvre entre les structures. L'intégration verticale s'explique par la volonté d'éviter ces coûts de transaction. Elle peut en particulier avoir pour but de garantir l'accès à un facteur de production ou de limiter le pouvoir de marché d'un fournisseur. Ainsi Coase (1937) est à l'origine d'une réflexion sur la taille optimale de l'entreprise. **Quelles transactions faut-il externaliser et quelles transactions faut-il internaliser ? Cette question fait écho au choix pré-contractuel de la mise en place ou non d'un lien de fourniture et de sous-traitance.**

Williamson (1985) répond à la question de la manière suivante. Les coûts de transaction empêchent la conclusion de « contrats contingents complets » (*contingent claims contracts*). Deux types de coûts de transaction coexistent : les coûts *ex ante* et les coûts *ex post*<sup>181</sup>.

---

<sup>180</sup> Une entreprise est verticalement intégrée lorsqu'elle fabrique elle-même un facteur de production plutôt que de l'acquérir par d'autres entreprises.

<sup>181</sup> Les coûts de transaction *ex ante* sont composés des charges destinées à préparer à l'avance le bon déroulement de l'échange ainsi que la conclusion de l'accord. Les coûts de transaction *ex post* sont des coûts pour prévenir la mauvaise adaptation due à une évolution des relations. Il s'agit de coûts de prévention et de production de garantie.

Williamson (1985) retient trois critères fondamentaux de la nature des relations qui vont permettre de résoudre le choix du *make or buy* : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence. Les actifs sont considérés comme spécifiques lorsqu'il existe un investissement durable lié à la transaction et qu'ils sont difficilement déployables sur une autre transaction. L'existence de ces actifs crée un lien de dépendance durable entre les parties qui implique des formes contractuelles originales. Williamson (1985, p.55) distingue quatre catégories d'actifs spécifiques<sup>182</sup> :

- les spécificités de sites ou de localisation (« *site specificity* ») : la spécificité est due à la proximité des opérations de production ;
- les actifs physiques spécifiques (« *physical asset specificity* ») : il s'agit d'équipements conçus pour une transaction ;
- les ressources humaines spécifiques (« *human asset specificity* ») : cette spécificité fait intervenir le phénomène de l'apprentissage ;
- les actifs dédiés (« *dedicated assets* ») : ils sont en principe transférables, mais *a priori* aucune demande n'existe en dehors de la transaction considérée.

**Les normes sociales et environnementales peuvent être assimilées à des actifs spécifiques.** Plus particulièrement elles peuvent être des actifs dédiés, notamment dans le cas de normes en début de positionnement. D'après l'économie des coûts de transaction, les activités reposant sur des actifs spécifiques doivent être réalisées en interne pour limiter les comportements opportunistes<sup>183</sup>. Les facteurs qui favorisent l'opportunisme et par conséquent qui défavorisent la coopération sont : la recherche de l'intérêt personnel, les asymétries d'information, la dépendance bilatérale liée à la présence d'actifs spécifiques, les aléas temporels et les lacunes de l'environnement institutionnel. Les deux derniers facteurs sont exogènes et les trois premiers endogènes à la relation inter-entreprises. Pour éviter des phénomènes de comportement opportuniste de la part des fournisseurs, deux solutions sont possibles : établir un contrat relativement détaillé ou faire le choix de l'intégration verticale.

---

<sup>182</sup> Dans son ouvrage de 1975, Williamson ne met pas encore l'accent sur la notion d'actifs spécifiques.

<sup>183</sup> D'ailleurs Lieberman (1991) cherche à évaluer l'importance respective de la spécificité des actifs, du pouvoir de marché et de la volonté d'assurer les approvisionnements pour expliquer l'intégration verticale dans l'industrie chimique. Les résultats confirment l'importance de la spécificité des actifs et de l'assurance de l'approvisionnement mais non celle du pouvoir de marché dans l'explication de l'intégration verticale.

**Tableau 7 : Les structures efficaces des organisations [Williamson, 1985, p.79]**

Caractéristique de l'investissement	Non spécifique	Moyennement spécifique	Idiosyncrasie
Fréquence			
Faible	Structure de marché : contrat classique <sup>184</sup>	Structure trilatérale : contrat néoclassique <sup>185</sup>	
Forte		Structure bilatérale : contrat personnalisé <sup>186</sup>	Structure unifiée : contrat personnalisé <sup>187</sup>

Source : adapté de Williamson (1985, p.79).

Les deux structures de gestion dominantes restent le marché et la structure internalisée. Une relation d'externalisation de type client/fournisseur est viable lorsque les actifs utilisés sont peu ou pas spécifiques. Dans ce cas, il existe de nombreux fournisseurs sur le marché et les entreprises peuvent externaliser sans craindre des situations d'opportunisme car leurs fournisseurs sont remplaçables. Dans ces conditions, la normalisation éthique est envisagée comme un critère d'exclusion du marché pour les fournisseurs et les sous-traitants.

Le développement en interne est nécessaire lorsque les actifs utilisés sont très fortement spécifiques car il permet d'éviter un lien de dépendance trop fort. Une question se pose, celle de la limite de cette intégration verticale. Une réponse réside dans les coûts de gestion liés à la taille de la firme car des rendements décroissants du management interviennent [Knight, 1921]. C'est alors que peuvent apparaître des contrats avec des clauses particulières concernant l'application de normes éthiques. Nous proposons une réinterprétation de la structure bilatérale de Williamson (1985) où les contrats personnalisés (ou relationnels) sont complétés par des clauses contractuelles environnementales et sociales. Ces clauses visent à protéger le client des pratiques de son fournisseur et à accompagner le fournisseur dans des démarches sociales et environnementales. **La norme éthique est dans ce cas un moyen de réduire les coûts de transaction *ex-ante* et *ex-post*.**

<sup>184</sup> « *Market governance: classical contracting* » [Williamson, 1985, p.79].

<sup>185</sup> « *Trilateral governance: neoclassical contracting* » [Williamson, 1985, p.79].

<sup>186</sup> « *Bilateral governance: relational contracting* » [Williamson, 1985, p.79].

<sup>187</sup> « *Unified governance: relational contracting* » [Williamson, 1985, p.79].

### **Théorie des coûts de transaction et relations inter-entreprises**

Cette théorie souligne que la mise en place d'un lien avec un fournisseur ou un sous-traitant comporte un coût sous la forme de coûts de transaction. Il en résulte un arbitrage entre créer ce lien ou non, c'est-à-dire passer par le marché ou par l'organisation interne de l'entreprise. Le recours au marché est d'autant plus choisi que l'incertitude est moindre, les entreprises nombreuses et les comportements opportunistes limités. Parmi les structures de gestion présentées par Williamson (1985), le cas qui intéresse particulièrement ce travail est celui où la spécificité des actifs se combine avec une fréquence élevée des transactions. Un contrat personnalisé s'établit avec deux formes possibles : une internalisation ou une structure bilatérale qui maintient l'autonomie des parties. La « structure bilatérale » (*bilateral governance*) est assimilable à une relation de quasi-intégration [Baudry, 1995] qui correspond à des phénomènes de sous-traitances, de partenariats et d'alliances. Pour que cette forme hybride soit viable, il est nécessaire que des relations de long terme soient développées avec le fournisseur [Neuville, 1998]. Dans ce cas les normes éthiques ont un rôle de stabilisation des relations.

La théorie des coûts de transaction permet de définir divers types de contrats qui permettent de discriminer les fournisseurs et les sous-traitants. Les contrats personnalisés sont plus enclins à employer la normalisation comme un moyen de stabilisation de la relation. Les contrats néo-classiques et classiques sont moins enclins à faire référence à des normes. Si tel est le cas, l'intérêt de la normalisation réside davantage dans le contrôle du fournisseur (ou du sous-traitant). **Des relations de fourniture de plusieurs types peuvent être mis théoriquement en évidence grâce à la théorie des coûts de transaction.** « Néanmoins, l'économie des coûts de transaction s'avère insuffisante car le contrat explicite signé n'épuise pas la relation de sous-traitance. La réalité montre que la structuration des liens DO/ST est beaucoup plus complexe que ne le laisse supposer Williamson » [Baudry, 1991, p.55], notamment en ce qui concerne la négociation du prix et la résolution des litiges. « On ne peut réduire la relation de sous-traitance à un mécanisme purement contractuel, même si ce dernier est important pour analyser l'échange qui s'effectue entre le DO et le ST ; d'autres mécanismes, extra-contractuels, viennent cimenter cette relation inter-firmes » [Baudry, 1991, p.56]. En ce sens, il convient de compléter l'analyse de la théorie des coûts de transaction en soulignant « la présence de l'autorité comme mécanisme de contrôle dans certaines transactions de marché » [Baudry, 1992, p.872].

### **Théorie des coûts de transaction et normes**

Cette théorie met en évidence que la normalisation, en tant qu'actif dédié, comporte un coût pour le fournisseur. En théorie les structures efficaces sont dans ce cas les contrats néo-classiques ou les contrats personnalisés. Ces deux cas correspondent à deux types de relation de fourniture. Ce corpus permet aussi de réfléchir à deux fonctions de coordination de la normalisation dans un système de production et d'échange. De l'hypothèse de rationalité limitée découle l'importance des normes, génératrices d'informations et facilitant les prises de décision pour les agents. Sur le plan pré-contractuel, la norme définit les caractéristiques du bien qui va être produit et échangé. L'entreprise cliente opère ainsi une sélection entre les fournisseurs potentiels. Elle limite les coûts liés au choix du partenaire. Au plan post-contractuel, les normes assurent une coordination de la production par le fait qu'elles livrent des informations utiles pour la conception du produit et l'organisation des échanges.

La normalisation a pour effet de réduire les coûts de transaction et reconfigure ainsi l'organisation de l'activité économique. La normalisation représente une garantie institutionnelle assurant un niveau de confiance dans les transactions. Ceci s'applique particulièrement dans le cas des normes demandant une évaluation de la mise en conformité des pratiques de l'entreprise au contenu de la norme.

Une distinction est à opérer avec les cas où les normes ne demandent pas d'évaluation de la mise en conformité des pratiques c'est-à-dire dans les situations d'auto-contrôle de l'entreprise et des normes se résumant à des déclarations de principe (Chapitre 2-section 2-3.1). Dans ces cas, il n'y a pas de contrôle externe du respect de la norme. La norme est un élément du contrat qui, comme les autres, demande à être contrôlé. **En fonction du type de norme, les effets sur les coûts de transaction ne sont pas identiques en théorie.** Les pratiques des entreprises illustrent le fait qu'elles prennent en considération cette caractéristique des normes dans leur choix (Chapitre 2-section 2-4).

**La théorie des coûts de transaction est retenue comme cadre d'analyse principal de cette thèse car elle permet de traiter des processus pré-contractuel et post-contractuel** développés dans le chapitre 4. Ce cadre théorique est à compléter par une perspective empirique des relations inter-entreprises afin d'appréhender la normalisation éthique comme « vecteur de relations » entre entreprises

## **Section 2 : Intensité des relations inter-entreprises : une analyse empirique**

Nous avons choisi un corpus de référence parmi les théories contractuelles mobilisables pour cette étude. Il s'agit de la théorie des coûts de transaction. Celle-ci traite des questions de coordination entre entreprises dans les processus pré et post-contractuels. Lors de la phase pré-contractuelle, l'entreprise cliente fait le choix de mettre en place ou non une relation de fourniture. Dans le cas de la mise en place d'une relation inter-entreprises, l'entreprise cliente choisit son partenaire et le type de contrat à appliquer à la relation de fourniture. Lors de la phase post-contractuelle, l'entreprise cliente tente de faire appliquer le contrat passé, opère un contrôle de son fournisseur et choisit de maintenir ou non la relation avec son fournisseur, par la signature de nouveaux contrats. Afin de compléter l'analyse théorique, une mise en perspective empirique présente l'intensité des relations inter-entreprises et leurs caractéristiques. **Comment sont considérées en pratique les relations de fourniture par les entreprises clientes ?** Tout d'abord, la première sous-section présente par panorama des relations inter-entreprises en France en 2002 qu'elles se révèlent stratégiques et différenciées (1). Ce panorama s'appuie sur l'enquête relative aux relations inter-entreprises (ERIE) de 2002 du Ministère de l'Industrie. Ensuite, la seconde sous-section complète ce panorama par l'exploitation des bases de données de Vigéo sur les relations de fourniture et les engagements sociaux et environnementaux des entreprises clientes (2). La troisième sous-section présente les outils utilisés par les entreprises clientes dans la régulation des relations de fourniture (3).

### **1. Les relations inter-entreprises en France en 2002 : stratégiques et différenciées**

**L'enquête ERIE (2002) du Ministère de l'Industrie dresse un panorama des différentes relations qui peuvent exister entre deux ou plusieurs entreprises quel que soit leur secteur d'activité<sup>188</sup>.** Le champ d'investigation de l'enquête ERIE est constitué de l'ensemble des relations à l'exception des relations strictement financières et de la mise à disposition de personnels par les agences d'intérim. L'enquête exclut également les relations clients/fournisseurs usuelles correspondant à de l'achat/vente sur catalogue, considérées

---

<sup>188</sup> Ce résultat et les suivants proviennent de l'étude menée par le SESSI (2004). En effet, il n'a pas été possible d'accéder directement aux données de l'enquête.

comme des relations purement commerciales et n'impliquant pas forcément une coopération entre les entreprises. L'exclusion des relations usuelles s'explique par l'absence d'une définition partagée par toutes les entreprises du concept de partenariat qui devait être le sujet d'analyse initial de l'enquête. Par conséquent, les responsables de l'enquête ont décidé de simplifier la définition du champ en l'élargissant. Cette enquête ne retient donc pas précisément la définition des relations inter-entreprises présentée lors du chapitre préliminaire. A la différence de notre définition, elle exclut les relations clients/fournisseurs usuelles et elle inclut les accords horizontaux. Néanmoins, notre définition et celle de l'enquête se rejoignent sur des points fondamentaux. Elles s'accordent pour exclure les relations strictement financières, ainsi que la mise à disposition de personnels par les agences d'intérim. Elles incluent également toutes les deux la sous-traitance. L'intérêt de cette enquête est qu'elle opère une distinction entre certaines relations verticales et les relations clients/fournisseurs usuelles permettant une différenciation et une caractérisation plus fine des types de relations verticales inter-entreprises.

L'enquête ERIE de 2002 a été menée courant 2003 auprès d'un échantillon de 5 220 entreprises de l'industrie, de la recherche, de la construction et du secteur tertiaire<sup>189</sup>. Le questionnaire se compose d'un premier volet permettant d'évaluer l'importance et l'intensité des relations inter-entreprises et d'un deuxième volet demandant à l'entreprise de décrire parmi l'ensemble de ces relations les trois jugées les plus stratégiques. Le poids de chaque relation inter-entreprises est évalué en part du chiffre d'affaires pour la production et la commercialisation et en part d'achat de matériel pour l'approvisionnement.

Le premier résultat flagrant est l'intensité des relations inter-entreprises : les trois quart des entreprises ont au moins une relation avec une autre firme. Certains secteurs sont davantage sujets aux relations de fourniture, comme la pharmacie, les composants électriques et électroniques et l'habillement : il existe une influence sectorielle dans la mise en place de relations inter-entreprises. C'est principalement dans la production et dans l'approvisionnement que les relations inter-entreprises sont nombreuses [Annexe 52]. La taille de l'entreprise semble moins déterminante que l'activité concernée. Si les grandes entreprises se lancent plus fréquemment dans de telles collaborations, peu de différence existe néanmoins avec les PMI (petites et moyennes industries) [Annexe 53]. Ces coopérations jouent un rôle

---

<sup>189</sup> L'enquête est réalisée auprès d'entreprises de plus de 20 personnes ou de plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires.



important dans l'industrie manufacturière : un cinquième du chiffre d'affaires ainsi que la moitié des achats qui entrent dans le processus de production en dépendent. L'industrie automobile participe notamment à ce constat avec une politique de recentrage sur le cœur de métier depuis vingt ans. En excluant le secteur automobile qui crée un biais, un tiers des achats s'effectuent tout de même hors catalogue. **Ce résultat traduit l'importance en volume des relations verticales inter-entreprises hors relations de fourniture usuelles.**

Toujours d'après l'enquête ERIE de 2002, les filiales de groupes sont plus à même de nouer fréquemment des relations inter-entreprises : 83 % contre 64 % pour les entreprises indépendantes [Annexe 54]. Leur culture d'entreprise et des échanges quotidiens avec d'autres entreprises les rendent probablement plus ouvertes à de telles relations. L'appartenance à un groupe est d'ailleurs un critère plus significatif du développement de liens de fourniture hors groupe que la taille de l'entreprise.

**Les résultats de cette enquête montrent que les relations inter-entreprises sont en général équilibrées et de longue durée**, deux sur trois dépassent les cinq ans, quelle que soit la taille de l'entreprise. Les relations de long terme sont particulièrement fréquentes dans le secteur de l'automobile. Ceci est sûrement lié à la nécessité pour les fournisseurs d'avoir l'assurance que les investissements nécessaires à l'exécution du contrat seront rentabilisés si l'on se réfère à la théorie des coûts de transaction. Ce secteur est d'ailleurs caractérisé par une forte externalisation. On retrouve cette même caractéristique sur la durée des relations dans les industries d'extraction. A propos des rapports de force dans les relations inter-entreprises, **la plupart des relations sont jugées équilibrées pour les contractants** tous secteurs confondus (60 %). **Cependant les PMI semblent avoir du mal à préserver ce fragile équilibre.** Elles estiment plus souvent que les grandes firmes que les conditions appliquées sont plutôt celles du partenaire (23 % contre 19 %). Ces rapports déséquilibrés du point de vue des PMI sont d'ailleurs plus nombreux lorsque la sous-traitance est le mode d'organisation privilégié de la production. La prédominance d'engagements de long terme laisse penser que les partenariats horizontaux et verticaux se développent et représentent une part non négligeable des relations inter-entreprises<sup>190</sup>. Les entreprises en réseau se développent ; 22 % des entreprises ont au moins cinq partenaires qui se répartissent au moins sur trois fonctions. **Pourtant, un quart des entreprises industrielles se contente de**

---

<sup>190</sup> 55 % (21/38) des entreprises du CAC 40 établissent des accords de partenariat en R&D.

**relations client/fournisseur car elles n'éprouvent pas, pour 60 % d'entre elles, le besoin d'un autre type de relation.**

Ces résultats vont dans le sens d'une différenciation des fournisseurs. Il n'en reste pas moins qu'un même fournisseur peut s'inscrire dans des relations différentes selon ses clients. **La majorité des relations de fourniture restent des contrats usuels qui vont se mettre en place lorsque les relations sont peu fréquentes et/ou demandent des investissements non spécifiques.** Ceci correspond à la mise en place de contrats classiques et néo-classiques [Williamson, 1985] (Chapitre 3-section 1-3). D'autre part des relations verticales spécifiques semblent se développer lorsque les relations sont fréquentes et que les investissements sont spécifiques voire très spécifiques. Ceci correspond à la mise en place de contrats personnalisés [Williamson, 1985]. Dans ce dernier cas, deux types de relations de fourniture émergent à travers l'enquête ERIE : des relations client/fournisseur de long terme équilibrées et des relations de sous-traitance plus sujettes à des déséquilibres.

**La sous-traitance constitue la moitié des relations estimées les plus stratégiques<sup>191</sup> par les firmes** selon l'enquête ERIE. La différenciation de produits depuis les années soixante-dix a en effet complexifié la relation de fourniture. La sous-traitance est la relation inter-entreprises la plus usuelle<sup>192</sup>. Ceci est particulièrement vrai pour le secteur de la métallurgie car le métier demande de répondre à des exigences spécifiques. C'est aussi le cas pour l'industrie de la construction navale et les industries aéronautique et ferroviaire, dans lesquelles se sont développées ces dernières années des phénomènes de sous-traitance en cascades. Ces phénomènes sont dus à des restructurations, des externalisations et à une spécialisation croissante des firmes.

Une analyse géographique peut également être effectuée sur la base de l'enquête ERIE. Les relations inter-entreprises se tissent le plus souvent avec une entreprise localisée en France (72 %) [Annexe 55]. Cependant, la sous-traitance internationale se développe, surtout dans le secteur des biens de consommation. Le marché européen attire les entreprises (une relation

---

<sup>191</sup> Selon la méthodologie de l'enquête ERIE, l'entreprise qui répond au questionnaire définit par elle-même ce qu'elle entend par « relations stratégiques » en fonction de l'intérêt qu'elle porte au lien sur le plan de ses politiques.

<sup>192</sup> Loin derrière la sous-traitance, la mise en commun de moyens (12 %, utilisée surtout dans les industries des produits minéraux et du bois-papier) et le contrat d'exclusivité (9 %, utilisé surtout dans les équipements électriques et électroniques) restent les types de coopérations les plus utilisés.

sur cinq), contrairement au marché nord-américain. Les relations avec des firmes implantées dans les pays en développement (Asie hors Japon, Amérique latine, Afrique, pays d'Europe centrale et orientale) restent peu nombreuses, excepté dans l'habillement. Ces chiffres tiennent au fait que les relations usuelles de fourniture ne sont pas prises en compte dans cette étude. En effet, depuis les années quatre-vingt, un grand nombre d'entreprises ont des liens de fourniture usuelle avec ces pays émergents et en particulier en Asie du sud-est [SESSI, 2000-b]. La sous-traitance en Asie du sud-est s'est accélérée à partir de 2000, notamment dans le domaine du textile. Les grandes entreprises européennes ne se chargent alors que de l'assemblage du produit fini voire uniquement de la mise sur le marché<sup>193</sup>. La sous-traitance dans les pays en développement conduit les entreprises du CAC 40 à une vigilance particulière à l'égard des partenaires localisés dans ces pays.

**L'intérêt de ce panorama est de montrer que les relations inter-entreprises sont très développées et qu'elles sont considérées comme des relations stratégiques par les entreprises clientes.** Des spécificités sectorielles existent. Ce panorama souligne aussi que les relations inter-entreprises s'établissent dans un équilibre fragile surtout du point de vue des PMI. Ces relations paraissent hétérogènes en durée et en stabilité. Les résultats de l'enquête ERIE de 2002 permettent également d'opérer une distinction entre les relations de fourniture dites usuelles correspondant à de l'achat/vente sur catalogue et des relations de fournitures spécifiques. Ces dernières peuvent prendre la forme de relations de coopération plus abouties entre client et fournisseur ou encore se traduire par la mise en place d'un lien de sous-traitance. En définitive les relations inter-entreprises se révèlent stratégiques et différenciées. Qu'en est-t-il pour les entreprises du CAC 40 ?

Si les liens inter-entreprises sont stratégiques, on peut s'attendre à ce que les exigences des grandes entreprises clientes soient fortes à l'égard de leurs fournisseurs du point de vue social et environnemental. Une différenciation de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants est à vérifier. La suite de ce chapitre propose de vérifier la robustesse de ces résultats pour l'échantillon des entreprises du CAC 40. En outre, cette enquête ne donne pas d'information sur les caractéristiques de cette diversité marquant les engagements sociaux et environnement des entreprises, d'où une analyse des notations Vigeo. La sous-section suivante propose ainsi

---

<sup>193</sup> L'entreprise Nike, par exemple, au centre d'une des premières controverses sur ces pratiques, ne possède aucune des usines de fabrication de ses chaussures. Elle gère un réseau de 350 usines possédées par des tiers, fonctionnant partiellement ou totalement pour sa production et implantées dans des pays émergents.

de compléter ce panorama des relations inter-entreprises par un questionnement sur les engagements sociaux et environnementaux dans la relation de fourniture.

## **2. Les relations de fourniture et les engagements sociaux et environnementaux : exploitation des bases de données Vigeo**

Le développement des relations de fourniture ainsi que le recours aux différentes formes de sous-traitance (sous-traitance à la commande ou sous-traitance de spécificité, sous-traitance de capacité et sous-traitance de marché<sup>194</sup>) transforment les modes de production. Ces évolutions génèrent à la fois une externalisation de la production et une externalisation de la gestion du personnel et des enjeux de cette gestion. **Comment les entreprises clientes s'engagent-elles sur les aspects sociaux et environnementaux de leurs relations de fourniture ?** Pour répondre à cette interrogation, ce travail s'appuie sur les résultats des traitements de la base de données de l'agence de notation extra-financière Vigeo. Les traitements sont réalisés à partir du logiciel de traitements statistique STATA sur l'échantillon des entreprises du CAC 40. La première sous-section précise la construction des notes de la base de données Vigeo (2.1). Ensuite le traitement de ces bases révèle une hétérogénéité de la notation extra-financière des entreprises (2.2), un engagement faible dans les liens de fourniture par rapport aux autres domaines de l'éthique de l'entreprise (2.3), une différenciation du degré d'engagement des firmes (2.4) et des comportements sociaux et environnementaux non corrélés concernant les pratiques de fourniture (2.5).

### **2.1 La construction des notes**

Nous avons eu accès pour cette étude aux notations déclaratives de Vigeo sur les entreprises du CAC 40 à destination des investisseurs (Chapitre 1-section 2-2.3). Ces notes correspondent aux données utilisées pour construire l'indice ASPI Eurozone de Vigeo (*Advanced Sustainable Performance Indices*)<sup>195</sup>. Les données ont été obtenues par Vigeo entre mai 2005 et octobre 2006. Nous avons construit quatre notes principales à partir des deux bases de

---

<sup>194</sup> Le chapitre préliminaire (section 1-2) présente les définitions retenues de la relation de fourniture et de la relation de sous-traitance.

<sup>195</sup> Cet indice représente la zone Euro. Sa composition privilégie des critères de notation plutôt que des critères d'exclusion. Toutes les valeurs peuvent faire partie de l'indice si elles ont de bonnes performances sociales et environnementales. La méthode de calcul des notes ASPI tentent d'effacer les caractéristiques sectorielles : la note attribuée est donc relative au secteur.

données fournies par Vigeo : la note aspi client/fournisseur, la note aspi globale, la note Vigeo générale client/fournisseur et la note spécifique client/fournisseur. La première base propose des indicateurs généraux et qualitatifs qu'il a fallu traduire en données quantitatives. La deuxième base fournit des données spécifiques et directement quantitatives.

### **La note aspi client/fournisseur**

Pour chaque entreprise considérée, nous avons obtenu les notes des six domaines de références d'évaluation des entreprises. Les domaines retenus par la méthodologie de Vigeo sont les suivants :

**Tableau 8 : Domaines de notation de l'agence Vigeo**

<b>Domaines</b>	<b>Indicateurs</b>
Clients/fournisseurs	70
Droits humains	49
Engagement sociétal	32
Environnement	65
Gouvernement d'entreprise	36
Ressources humaines	76
<b>Total</b>	<b>298</b>

Source : <http://www.Vigeo.com/csr-rating-agency/>

**L'intérêt de cette notation pour notre recherche réside dans la présence d'un domaine spécifique « client/fournisseur ».** La base de données Vigeo fournit un indicateur qualitatif par entreprise du domaine « client/fournisseur » indiquant le positionnement éthique de l'entreprise cliente par rapport à ses liens de fourniture. Vigeo attribue une évaluation qualitative à chaque entreprise : ++, +, -, --. Cet indicateur est relatif au positionnement des autres entreprises du secteur. Nous avons transformé cet indicateur en une notation quantitative du domaine « client/fournisseur » par entreprise à l'aide de la grille d'équivalence utilisée pour la construction des notes ASPI. Cette note est appelée la note Aspi client/fournisseur (note aspi CF).

**Tableau 9 : Grille d'équivalence : indicateur Vigeo/note ASPI**

<b>Evaluation</b>	<b>indicateur Vigeo</b>	<b>note ASPI</b>
Pionnier	++	4
Avancé	+	3
Moyen	=	2
Sous la moyenne	-	1
Non impliquée	--	0

Source : <http://www.Vigeo.com/csr-rating-agency/>

De manière similaire, nous avons construit une note par entreprise pour chacun des cinq autres domaines de notation de Vigeo :

- Droits humains (note dh).
- Engagement sociétal (note soc).
- Environnement (note env).
- Gouvernement d'entreprise (note ge).
- Ressources humaines (note rh).

### **La note aspi globale**

**Les notes des six domaines de la méthodologie Vigeo nous ont permis de reconstruire une note unique pour chaque entreprise** sur la base d'une moyenne arithmétique des domaines, tous les domaines ayant une pondération identique. Pour sa part, Vigeo construit ses notes globales à partir de sommes géométriques sans pondération des domaines. Nous avons fait le choix d'une somme arithmétique car elle assure d'éclater davantage les notes qu'une somme géométrique qui, elle, a tendance à tasser les résultats<sup>196</sup>. Par ce choix notre objectif est de mettre en évidence les différences pouvant exister entre les entreprises de l'échantillon. Cette note globale, appelée la « note aspi globale », est considérée comme s'approchant d'un indicateur de positionnement global de l'entreprise par rapport à l'éthique de l'entreprise.

### **La note Vigeo générale client/fournisseur**

En parallèle, sur la base d'une autre série de notes fournies par Vigeo, on a construit une note client/fournisseur pour chaque entreprise du CAC 40. **Cette note est plus fine que la note aspi CF car son évaluation est absolue sans dépendre du secteur de la firme.** Elle est établit sur une fourchette de 0 à 100 et est appelée ici la « note Vigeo générale

<sup>196</sup> On peut penser que Vigeo fait le choix d'une somme géométrique car elle souhaite nuancer les comportements « peu avancés » de certaines entreprises en comparaison à d'autres.

client/fournisseur » (note Vigeo gnal CF). Concrètement, Vigeo établit la note aspi CF (présentée précédemment) à partir de la note Vigeo gnal CF sur laquelle elle opère une répartition par tranches. L'intérêt de la construction de cette note Vigeo gnal CF est également qu'elle s'appuie sur des critères détaillés pour lesquels nous avons eu les évaluations de Vigeo :

- Prévention/information des clients.
- Processus d'achat et chaîne d'approvisionnement.
- Prévention de la corruption et des pratiques anti-concurrentielles.

Ces trois critères retenus par la méthodologie de Vigeo donnent lieu à neuf sous-critères.

**Tableau 10 : Sous-critères du domaine « client/fournisseur »**

CF1.1	Sécurité du produit
CF1.2	Information clients
CF1.3	Orientation des contrats
CF2.1	Intégration des facteurs sociaux et environnementaux dans le processus d'achat
CF2.2	Coopération durable avec les fournisseurs
CF2.3	Intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement
CF2.4	Intégration des facteurs sociaux dans la chaîne d'approvisionnement
CF3.1	Prévention de la corruption
CF3.2	Prévention des pratiques anti-concurrentielles

Lors de la notation du domaine « client/fournisseur » l'examen de Vigeo porte sur les systèmes de veille, de qualité, de traçabilité, sur les structures opérationnelles dédiées, sur les systèmes d'alerte, de blocage, de retrait, de rappel de produits et sur les processus de bilan et d'amélioration. Il considère les règles de communication marketing, l'étiquetage, la prévention des clauses abusives, les voies de recours et de réclamation. L'évaluation de la responsabilité incombant à l'entreprise dans sa relation avec ses clients et avec ses fournisseurs se réfère à de nombreux textes [Annexe 56]. Selon la méthodologie de Vigeo, chaque sous-critère donne lieu à quatre notes évaluées sur 100 :

- une note de « leadership » qui correspond à la politique de l'entreprise ;
- une note de « déploiement » qui correspond aux efforts de l'entreprise en termes de moyens mis en œuvre pour déployer sa politique ;
- une note de « résultat » qui correspond au résultat qu'elle obtient en la matière ;
- une note « globale » obtenue par une moyenne des trois notes précédentes.

Nous avons obtenu ces notes pour chacun des neuf sous critères du domaine « client/fournisseur » et pour chaque entreprise de l'échantillon.

### **La note spécifique client/fournisseur**

A partir de la définition de l'éthique de l'entreprise précisée lors du chapitre préliminaire (Chapitre préliminaire- section 2-1.1) nous avons élaboré une note particulière, appelée « note spécifique client/fournisseur » (note spé CF). Cette note est construite sur une sélection spécifique d'indicateurs afin de se rapprocher le plus possible. Elle correspond à la moyenne arithmétique des quatre critères suivants :

- Intégration des facteurs sociaux et environnementaux dans le processus d'achat (note intégr. achat).
- Coopération durable avec les fournisseurs (note coop. dura).
- Intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement (note environnement achat).
- Intégration des facteurs sociaux dans la chaîne d'approvisionnement (note social achat).

Un tableau synthétique des notes permet de simplifier la compréhension de l'exploitation des deux bases de données fournies par Vigeo.

**Tableau 11 : Synthèse des notes construites pour les entreprises du CAC 40**

Note	Abréviation utilisée	Construction	Echelle
<b>Base de données générale</b>			
<b>note aspi client/fournisseur</b>	note aspi CF	Traduction quantitative de l'évaluation du domaine client/fournisseur	0-4
<b>note droits humains</b>	note dh	Traduction quantitative de l'évaluation du domaine droits humains	0-4
<b>note engagement sociétal</b>	note soc	Traduction quantitative de l'évaluation du domaine engagement sociétal	0-4
<b>note environnement</b>	note env	Traduction quantitative de l'évaluation du domaine environnement	0-4
<b>note gouvernement d'entreprise</b>	note ge	Traduction quantitative de l'évaluation du domaine gouvernement d'entreprise	0-4
<b>note ressources humaines</b>	note rh	Traduction quantitative de l'évaluation du domaine ressources humaines	0-4



<b>note aspi globale</b>	note aspi globale	Somme arithmétique des six notes précédentes	0-24
<b>Base de données spécifique</b>			
<b>note Vigeo générale client/fournisseur</b>	note Vigeo gnal CF	Somme arithmétique des notes « globales » des neuf sous-critères de la méthodologie Vigeo : CF1.1, CF1.2, CF1.3, CF2.1, CF2.2, CF2.3, CF2.4, CF3.1 et CF3.2	0-100
<b>note spécifique client/fournisseur</b>	note spé CF	Somme arithmétique des critères CF2.1, CF2.2, CF2.3 et CF2.4	0-100
<b>note intégration des facteurs sociaux et environnementaux dans le processus d'achat</b>	note intégr. achat	Evaluation du critère CF2.1 sur la base de la somme des notes « leadership », « déploiement » et « résultat » du dit critère (note fournie par Vigeo)	0-100
<b>note coopération durable avec les fournisseurs</b>	note coop. dura.	Evaluation du critère CF2.2 sur la base de la somme des notes « leadership », « déploiement » et « résultat » du dit critère (note fournie par Vigeo)	0-100
<b>note intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement</b>	note environnement achat	Evaluation du critère CF2.3 sur la base de la somme des notes « leadership », « déploiement » et « résultat » du dit critère (note fournie par Vigeo)	0-100
<b>note intégration des facteurs sociaux dans la chaîne d'approvisionnement</b>	note social achat	Evaluation du critère CF2.4 sur la base de la somme des notes « leadership », « déploiement » et « résultat » du dit critère (note fournie par Vigeo)	0-100

L'intérêt de travailler sur des données de Vigeo repose également sur le fait que la méthodologie de Vigeo ne prend pas en compte directement l'adoption par l'entreprise des normes sociales et environnementales<sup>197</sup>. L'approche de Vigeo fait reposer son évaluation sur la capacité de l'entreprise à mettre en place un système de pilotage de l'éthique de l'entreprise s'appuyant sur le respect de textes internationaux. Il est alors possible de croiser sans biais les notes issues des bases de données Vigeo, considérées comme une

<sup>197</sup> Certaines agences de notation accordent plus ou moins d'importance à la normalisation. L'agence Eiris attache de l'importance aux certifications environnementales comme ISO 14000.

évaluation du positionnement éthique de l'entreprise, avec le fait que l'entreprise adopte une norme ou non.

**Certaines limites sont à souligner. Il n'a pas été possible de travailler sur un panel de données longitudinales** étant donné le changement de méthodologie ayant eu lieu en 2002 lors du passage d'ARESE en Vigeo. En outre, l'échantillon du CAC 40 reste de petite taille (38 observations), même si cet échantillon a une cohérence interne. C'est pour cette raison que l'on procède à une analyse de données sur la base d'un traitement statistique simple (mode, moyenne, médiane et écart type) et double (coefficient de corrélation et graphique de dispersion) des notes et non pas à une étude économétrique. Il faut prendre en considération cette limite lors des traitements statistiques qui n'ont en aucun cas un pouvoir prédictif.

De très bonnes corrélations apparaissent en termes de cohérence interne des notes, ce qui traduit une unité forte au sein de la notation Vigeo sur 100 [Annexe 57]. **Par contre, de prime abord la corrélation entre les notes aspi CF et les notes Vigeo sur 100 semble difficile à établir** [Annexe 58]. L'explication vient du fait que les notes Vigeo sur 100 sont des notes absolues hors secteurs et les notes aspi sont des notes construites en fonction de l'avancée du secteur, ce qui remet en partie en cause la pertinence de cet indicateur. Nous avons réussi en définitive à établir un lien entre ces deux bases de données. Le mode de construction de ces bases doit néanmoins être pris en compte lors de l'analyse des résultats afin de ne pas biaiser leurs interprétations.

**Des critiques peuvent également être énoncées sur le plan empirique à propos de la réalisation des notations par les agences.** Des réserves peuvent être émises quant à la fiabilité des choix de notation. L'attribution des notes s'appuie sur des critères prédéfinis mais ils restent forcément subjectifs [Igalens et Gond, 2005]. Deux limites principales sont à prendre en compte lors de l'utilisation de la notation extra-financière dans ce travail. D'une part, le secteur de la notation n'est pas soumis à une réglementation qui permette d'assurer une indépendance des analystes par rapport aux entreprises qu'ils évaluent. D'autre part, la difficulté pour les analystes à évaluer les entreprises de manière fine et pertinente réside dans la qualité variable des informations diffusées. La position de leader européen de Vigeo pour la notation extra-financière permet, au-delà de ces limites, de donner une légitimité aux résultats

des traitements<sup>198</sup>. Ces limites sont intrinsèques aux nouvelles régulations qui émergent par le biais de la notation extra-financière.

## **2.2 Une hétérogénéité de la notation extra-financière des entreprises**

Les notes aspi client/fournisseur fournissent un indicateur du positionnement des entreprises clientes par rapport à leurs relations de fourniture. Il s'agit de la note du domaine « client/fournisseur » donnée par Vigeo et traduite en chiffre de 0 à 4 pour les 38 entreprises du CAC 40. Cette variable est une variable discrète.

**Tableau 12 : Statistique descriptive de la variable note aspi CF**

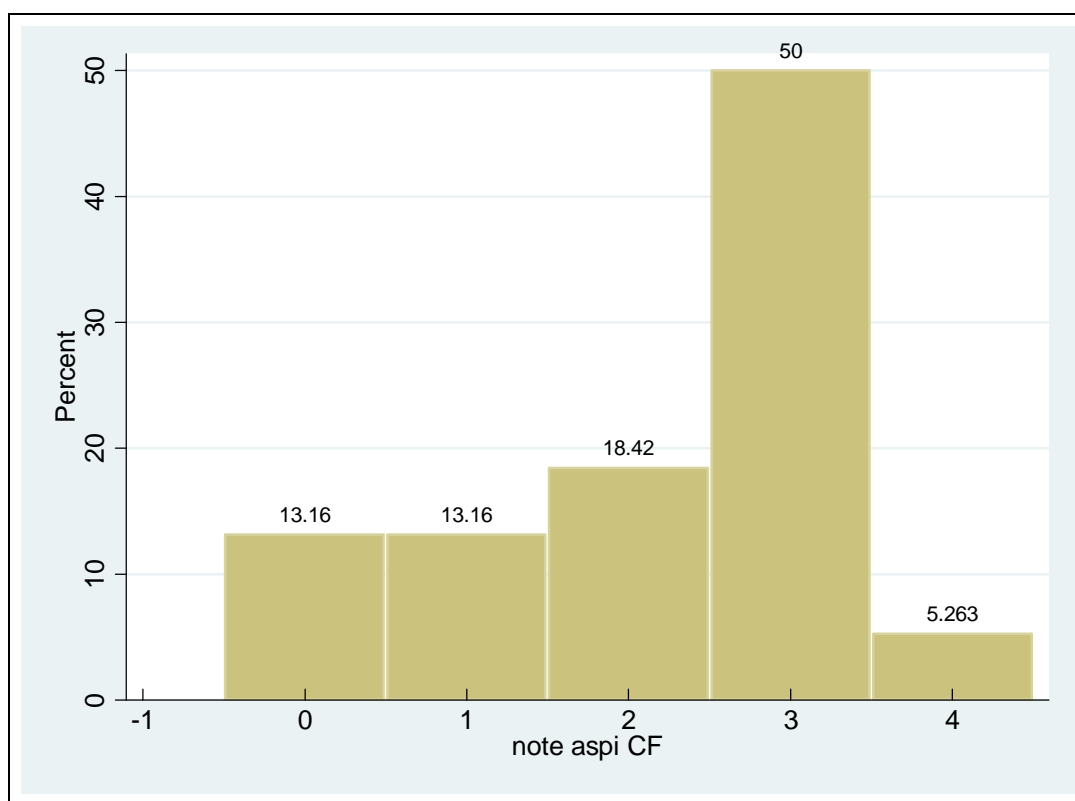
Variable	Mean	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]
note aspi CF	2.210526	.1891731	1.827225 2.593828

Binomial Wald note aspi CF			
	Proportion	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]
0	.1315789	.0555722	.018979 .2441789
1	.1315789	.0555722	.018979 .2441789
2	.1842105	.0637302	.0550808 .3133402
3	.5	.0821995	.333448 .666552
4	.0526316	.0367098	-.0217495 .1270127

Le mode<sup>199</sup> est de 3 pour cette variable. La médiane est également de 3 : 50 % des entreprises considérées ont une note aspi CF de 3 ou 4 c'est-à-dire satisfaisant ou très satisfaisant en relatif. L'écart type pour la note aspi CF est de 1.189. Au niveau de l'interprétation il convient de considérer le ratio suivant :  $0.189/4 = 0.04$ . (écart type/étendue). Ceci correspond à des caractéristiques d'une série concentrée. De plus, la moyenne sur ce critère est de 2.2. Cela signifie qu'un certain nombre d'entreprises obtient des notes assez mauvaises sur ce critère, soit 26 % sur 0 et 1. Les entreprises s'impliquent cependant sur le plan éthique dans leurs relations de fourniture avec une moyenne au dessus de 2 et un mode de 3.

<sup>198</sup> Avec la fusion en 2006 de Vigeo et d'Ethibel, un leader européen est né. Vigeo analyse 500 entreprises appartenant au DJStoxx 600 et Ethibel travaille sur 1000 valeurs du MSCI World.

<sup>199</sup> Le mode correspond ici à la classe qui a le pourcentage d'observations le plus grand.

**Graphique 6 : Histogramme des fréquences de la variable note aspi CF**

En abscisses se trouvent les notes Aspi CF allant de 0 à 4 et en ordonnées les observations du CAC 40. L'histogramme des fréquences montre bien de manière visuelle que le mode est de 3 pour cette variable. **Le positionnement des entreprises est hétérogène sur le domaine des relations de fourniture. Une majorité d'entreprises cherche à bien se positionner mais la proportion des entreprises relativement mal notées reste loin d'être négligeable.** Ce premier indicateur de dispersion n'est pas tout à fait pertinent de par sa relativité sectorielle. Afin de corroborer ces résultats, nous proposons d'analyser la note Vigeo générale CF qui est le second indicateur disponible pour évaluer le positionnement des entreprises par rapport à leurs relations de fourniture.

**Tableau 13 : Statistique descriptive de la variable note Vigeo gnal CF**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note Vigeo gnal CF	38	45.47105	13.32234	9.5	81

La moyenne de cette variable est de 45.5 ce qui reste en dessous de la note de 50 contrairement à la moyenne de la note aspi CF qui est légèrement supérieure à la moitié de l'échelle. L'écart type pour cette note est de 13.32. Au niveau de l'interprétation il convient de considérer le ratio suivant :  $13.3223/61 = 0.21$  (écart type/étendue). On peut considérer que

les notes sont relativement resserrées sur certaines valeurs. Une représentation plus fine de la répartition des notes Vigeo gnal CF est obtenue en optant pour un regroupement par tranches des notes (0-10/11-20/21-30...). Ce regroupement en neuf classes éclate la répartition des notations et rend ainsi possible une analyse plus précise. Cette méthode permet vérifier si les notes sont réellement resserrées.

**Tableau 14 : Statistique descriptive de la variable note Vigeo gnal CF classée par tranches**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note Vigeo gnal CF tranche	38	5	1.414214	1	9

Binomial Wald note Vigeo gnal CF tranche				
	Proportion	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]	
1	.0263158	.0263158	-.0270051	.0796366
3	.0789474	.0443313	-.0108763	.1687711
4	.2105263	.0670226	.0747257	.346327
5	.3947368	.0803573	.2319176	.5575561
6	.1578947	.0599468	.0364309	.2793585
7	.1052632	.0504528	.0030361	.2074902
9	.0263158	.0263158	-.0270051	.0796366

Le mode est de 5 pour cette variable. La moyenne et la médiane sont également de 5. **Les notes sont relativement concentrées à ce niveau même si certaines entreprises se situent en début et fin de répartition.** Ces résultats sont cohérents avec ceux trouvés précédemment. Des résultats similaires sont obtenus avec l'analyse de la note spécifique CF qui restreint la note à une définition des relations inter-entreprises correspondant davantage à celle retenue pour ce travail [Annexe 59].

**Il convient néanmoins d'être nuancé par rapport à une possible coopération entre client et fournisseur sur les thématiques sociale et environnementale.** Un critère de la note Vigeo générale client/fournisseur intitulé « coopération durable avec les fournisseurs » révèle un écueil à ce niveau.

**Tableau 15 : Statistique descriptive de la variable « coopération durable »**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Coop. dura.	6	26.66667	18.58673	5	48

Ce critère n'a donné lieu qu'à six observations et la moyenne de ce critère est de 26.6 sur 100, ce qui est très faible. L'analyse de ce critère illustre le fait qu'il reste difficile de parler de réelle coopération avec les fournisseurs et les sous-traitants.

**Ces résultats sur l'engagement des entreprises du CA 40 dans leurs relations de fourniture sont à comparer avec leur positionnement éthique général.** La note aspi globale donne un indicateur de ce positionnement. Cette note correspond à la somme des 6 critères ASPI chacun noté de 0 à 4. Cette note est sur 24.

**Tableau 16 : Statistique descriptive de la variable note aspi globale**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note aspi globale	38	13.84211	5.324732	0	21

Binomial Wald note aspi globale			
	Proportion	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]
0	.0789474	.0443313	-.0108763 .1687711
8	.0789474	.0443313	-.0108763 .1687711
10	.0526316	.0367098	-.0217495 .1270127
11	.0263158	.0263158	-.0270051 .0796366
12	.0263158	.0263158	-.0270051 .0796366
13	.1052632	.0504528	.0030361 .2074902
14	.0789474	.0443313	-.0108763 .1687711
15	.0526316	.0367098	-.0217495 .1270127
16	.1578947	.0599468	.0364309 .2793585
17	.1052632	.0504528	.0030361 .2074902
18	.1578947	.0599468	.0364309 .2793585
21	.0789474	.0443313	-.0108763 .1687711

Il s'agit d'une série statistique simple bimodale pour laquelle les modes respectifs sont 16 et 18. Ces caractères correspondent à environ 31 % de l'échantillon. 31 % des entreprises ont une notation relativement satisfaisante. De plus la médiane est de 16 et la moyenne est de 13.8 (ce qui est supérieure à la moyenne sur 24 qui est de 12) ce qui permet d'induire l'existence d'un nombre important d'entreprises bien notées. On peut aussi conclure à un nombre non négligeable d'entreprises qui n'ont pas des notations satisfaisantes et qui font chuter la moyenne. **Les notes aspi globales des entreprises du CAC 40 révèlent un bon positionnement des entreprises du CAC 40 par rapport à l'éthique de l'entreprise.** Cependant, comme ces notes sont relatives et non pas absolues ceci pouvait être anticipé. **Ce positionnement global est meilleur que celui obtenu avec les notes aspi CF avec une moyenne de 2.3 contre une moyenne de 2.2.**

Des disparités de comportement s'observent toutefois. **Une hétérogénéité sectorielle peut en particulier être mise en évidence.** En effet, les entreprises proposant des biens de consommation ou ayant une activité portant un risque environnemental ont plus tendance à adopter un bon positionnement par rapport à l'éthique de l'entreprise. La moyenne des notes aspi globales de ces entreprises est de 15,3 (sur 24), ce qui est plus élevé que la moyenne des notes aspi globales de l'ensemble des entreprises qui est de 13.8. Il s'agit également des entreprises ayant les notes aspi globales les plus élevées de l'échantillon. Cette même hétérogénéité sectorielle affecte les notes aspi CF de manière moins marquée. La moyenne des notes aspi sur l'échantillon épuré est de 2.5 alors que la moyenne tous secteurs confondus de cette note est de 2.2. Cette hétérogénéité est légèrement plus marquée pour les entreprises supportant un risque environnemental avec une moyenne des notes aspi CF de 2.6. Une explication de ce biais sectoriel est que les entreprises du secteur des biens de consommation sont soucieuses de leur image diffusée aux consommateurs. Pour les entreprises ayant une activité risquée sur le plan environnemental, ce positionnement traduit une logique de gestion de risque anticipée.

En définitive le positionnement des firmes est hétérogène en termes d'engagements sociaux et environnementaux dans leurs relations de fourniture tout comme en ce qui concerne leur attitude éthique générale.

### **2.3 Un faible engagement dans les liens de fourniture par rapport aux autres domaines de l'éthique de l'entreprise**

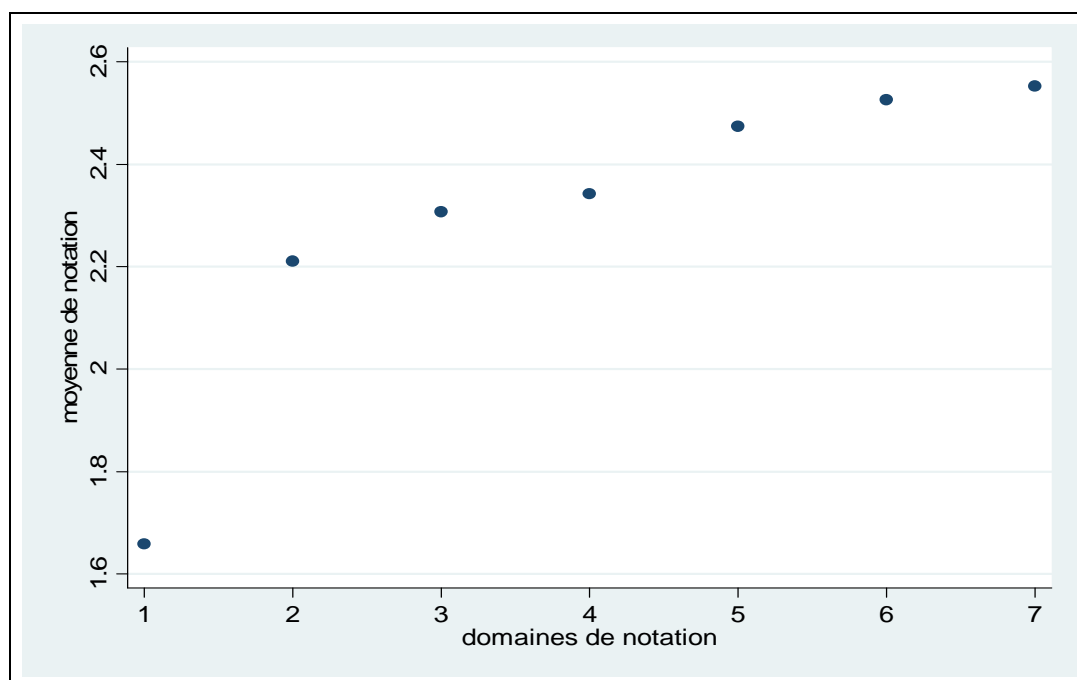
Les notes obtenues rendent possible la comparaison du positionnement des firmes par rapport à leurs relations de fourniture et par rapport aux autres sous-domaines relatifs à l'éthique de l'entreprise. Cette comparaison donne une vision relative de l'avancée des relations de fourniture dans les pratiques éthiques des entreprises. On rapproche ici la moyenne de la variable note aspi CF avec les moyennes des variables des autres domaines de notation.

**Tableau 17 : Comparaison des statistiques descriptives de la variable note aspi CF et des autres variables des domaines de notation**

Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note ge	38	1.657895	.814607	0	3
note aspi CF	38	2.210526	1.166142	0	4
note env	38	2.342105	1.046908	0	4
note soc	38	2.473684	1.108611	0	4
note dh	38	2.526316	1.083958	0	4
note rh	38	2.552632	1.057722	0	4

La moyenne de la variable aspi CF est moins élevée que celle des autres domaines, excepté celle du domaine « gouvernance ». Le graphique ci-dessous permet de mieux visualiser les écarts de notation avec en abscisses les sept domaines de notation et en ordonnées les moyennes de notation de ces domaines. Les domaines ont été classés de un à sept et positionnés dans l'ordre croissant des moyennes.

**Graphique 7 : Classement des moyennes de notation par domaine**



**Légende:**

- Domaine 1 : note GE
- Domaine 2 : note CF
- Domaine 3 : note aspi globale
- Domaine 4 : note Env
- Domaine 5 : note Soc
- Domaine 6 : note DH
- Domaine 7 : note RH



Le domaine « ressources humaines » est celui le mieux noté en moyenne alors que le domaine « gouvernance » reste très loin derrière les autres. Le domaine « social » est mieux noté que le domaine « environnement ». Les entretiens effectués conduisent à penser que les préoccupations environnementales recommencent à prendre le pas sur celles sociales. On assisterait à un cycle de priorité éthique faisant alterner des préoccupations environnementales et sociales. Le domaine « client/fournisseur » arrive en avant dernière position. Les statistique descriptives des notes des différents domaines de construction des notes aspi est effectuée en annexe 60 (note GE, note Env, note Soc, note DH et note RH) afin de les confronter aux résultats du domaine « client/fournisseur ». **Cette étude traduit le fait que le domaine « client/fournisseur » relève de pratiques en construction par rapport aux autres domaines de l'éthique de l'entreprise.**

## **2.4 Une différenciation du degré d'engagement des firmes**

Après avoir étudié les statistiques simples des notes, le coefficient de corrélation entre les notes aspi globales et les notes aspi CF permettent de voir si ces notes sont liées.

**Tableau 18 : Corrélation entre les variables note aspi globale/note aspi CF**

<b>Corrélation</b>	<b>note aspi globale</b>
<b>note aspi CF</b>	0.8804

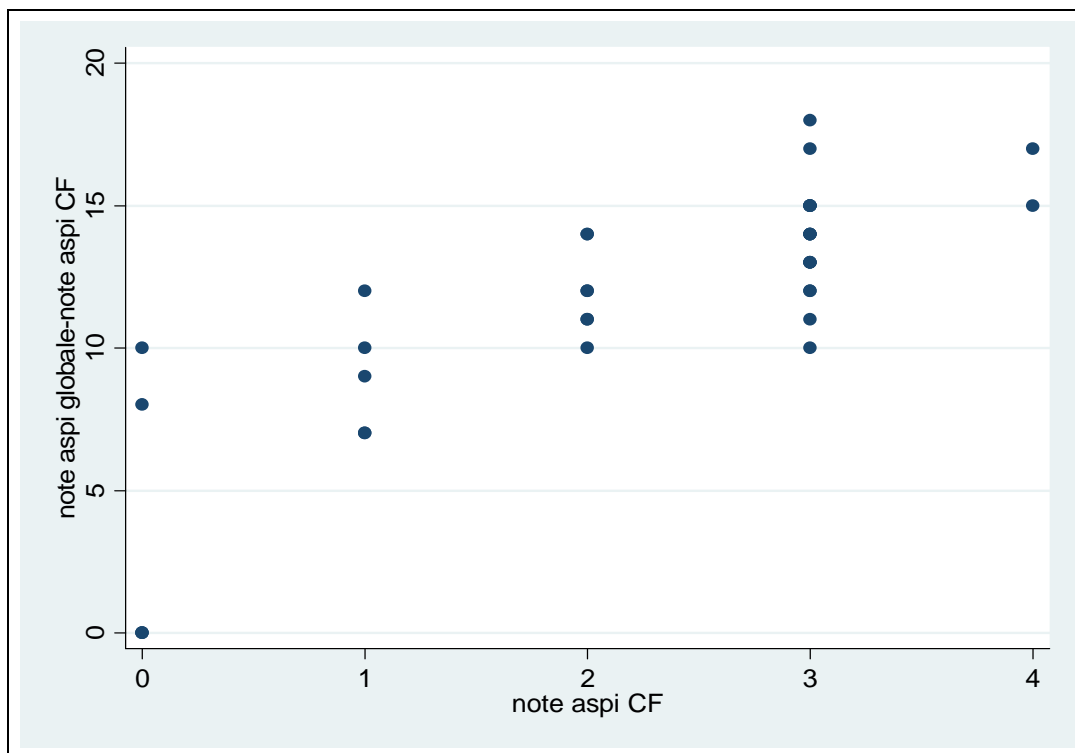
La note ASPI globale et la note aspi CF sont effectivement corrélées. Par souci de précision, on procède au même traitement entre la note aspi CF et la note globale-aspi CF. L'intérêt est de faire disparaître le biais existant en raison de l'inclusion de la note Aspi CF dans la note aspi globale.

**Tableau 19 : Corrélation entre les variables note aspi globale-aspi CF/note aspi CF**

<b>Corrélation</b>	<b>note aspi globale-aspi CF</b>
<b>note aspi CF</b>	0.8215

Ces deux variables sont également corrélées. Cette corrélation s'observe d'autant mieux à partir du graphique des corrélations.

**Graphique 8 : Graphique des corrélations entre les variables  
note aspi globale-aspi CF et note aspi CF**



Le nuage de points est davantage concentré au centre de l'échantillon et moins au début et à la fin. Ceci signifie que cette corrélation entre les deux variables est surtout valable pour les entreprises notées autour de la moyenne. **Lorsqu'une entreprise a une bonne notation de manière générale, on peut penser qu'elle a une bonne notation CF.** Le fait que l'entreprise s'engage dans une démarche d'éthique de l'entreprise a une répercussion sur le domaine « client/fournisseur ». La discrimination s'opère dans le **degré d'engagement de la firme.** Les corrélations entre la note aspi globale et les notes des autres domaines sont aussi fortes, excepté avec le domaine « gouvernance ». Ceci corrobore l'analyse selon laquelle une entreprise va s'engager dans tous les domaines lorsqu'elle met en place une politique d'éthique de l'entreprise, même si des différences peuvent être soulignées entre les domaines.

**Tableau 20 : Corrélations entre la variable note aspi globale et les variables des domaines de notation**

Corrélation	note aspi globale
note aspi CF	0.8804
note dh	0.8436
note env	0.9311
note soc	0.8280
note ge	0.6477
note rh	0.9229

A partir d'un coefficient de 0.8, la corrélation entre les variables est estimée valide. Le seul domaine pour lequel la corrélation reste trop faible pour une quelconque interprétation est le domaine « gouvernance ». Ce domaine est déjà particulier car il s'agit de celui ayant les notations les plus basses<sup>200</sup>.

A propos des corrélations entre les divers domaines et le domaine « client/fournisseur », le domaine « environnement » présente des caractéristiques spécifiques.

**Tableau 21 : Corrélations entre les variables note env/note aspi CF**

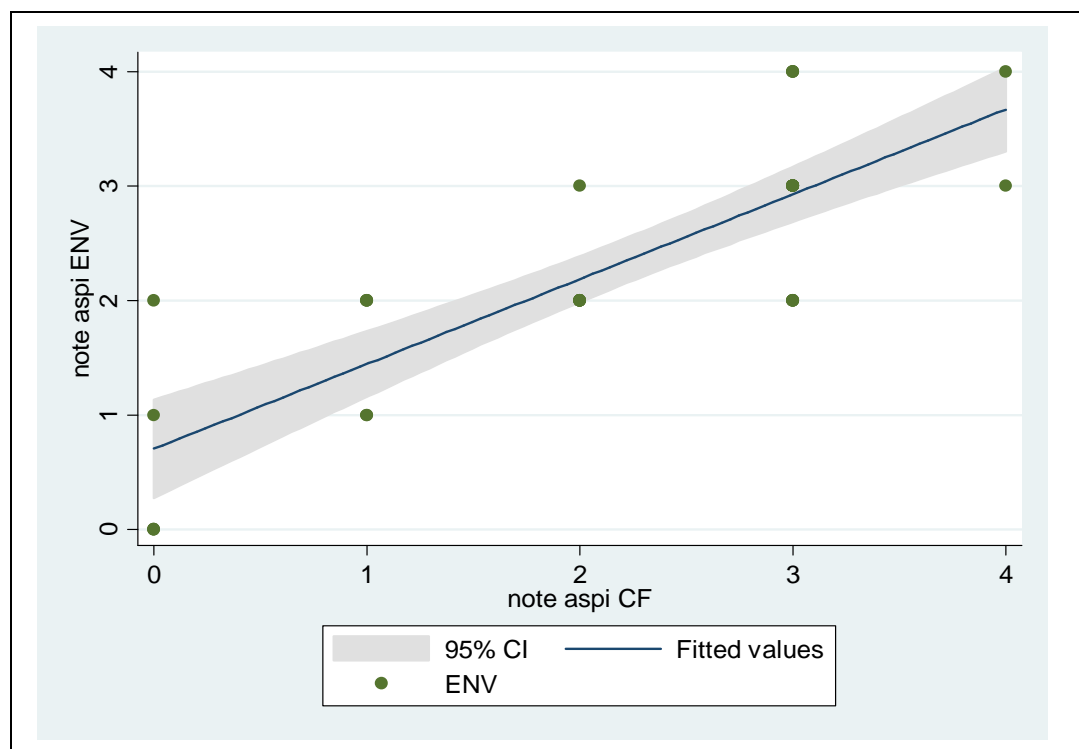
Corrélation	note env
note aspi CF	0.8249

Ces deux variables sont corrélées, plus précisément elles sont corrélées linéairement comme le montre la forme du nuage de points du graphique des corrélations ci-après.

---

<sup>200</sup> Une raison de la particularité du domaine « gouvernance » est le caractère actionnariale de la gouvernance développée dans le chapitre préliminaire (section 2-3) qui est peu compatible avec des formes de responsabilités sociales et environnementales.

**Graphique 9 : Graphique des corrélations entre les variables  
note env et note aspi CF**



**Les domaines « environnement » et « client/fournisseur » sont liés dans un rapport de proportionnalité.** Il s'agit du domaine de notation pour lequel la corrélation est la plus forte avec le domaine « client/fournisseur ». **Cette corrélation peut s'expliquer par le fait que les relations avec les fournisseurs s'opèrent souvent sur la base de démarches qualité.** Or celle-ci est plus à même d'intégrer les problématiques environnementales que les autres problématiques de l'éthique de l'entreprise, comme le domaine social. En effet, la démarche qualité, comme la gestion environnementale, porte sur le processus de production. Les pratiques environnementales se sont construites sur le modèle des démarches qualité et peuvent aboutir à des démarches conjuguées à travers des systèmes de management de qualité totale [Ahire *et alii*, 1996] et de systèmes de management environnementaux [SESSI, 2000-a, p.1] (Chapitre 4-section 1-4).

**Tableau 22 : Corrélations entre la variable note aspi CF et les variables des autres domaines de notation**

Corrélation	note aspi CF
note ge	0.4477
note dh	0.6369
note rh	0.7358
note soc	0.7779
note env	0.8249

Ces résultats révèlent que la corrélation entre les domaines, mise en évidence avec les notes aspi globales, n'est plus vérifiée avec les notes aspi CF. Une cohérence globale de comportement de l'entreprise s'observe mais le domaine « client/fournisseur » reste uniquement corrélé avec le comportement de la firme par rapport à l'environnement. Le domaine « client/fournisseur » reste ainsi lié à des enjeux spécifiques pour l'entreprise.

## **2.5 Des comportements sociaux et environnementaux non corrélés dans la chaîne d'approvisionnement**

**Deux autres critères de la note Vigeo générale client/fournisseur** - « intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement » et « intégration des facteurs sociaux dans la chaîne d'approvisionnement » - **peuvent être traités individuellement**. Ces deux critères permettent de comparer la prise en compte d'aspects sociaux et d'aspects environnementaux dans la relation de fourniture.

**Tableau 23 : Statistique descriptive de la variable note environnement achat**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note environnement achat	35	46.57143	15.39153	15	81

La moyenne est de 46.57 ce qui est inférieur à la moitié de l'échelle qui est de 50. Une étude plus fine de cette variable nécessite de la classer par tranches.

**Tableau 24 : Statistique descriptive de la variable note environnement achat classée par tranches**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note environnement achat tranche	35	5.085714	1.597267	2	9

Binomial Wald note environnement achat tranche			
	Proportion	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]
2	.0571429	.0398075	-.0237556 .1380413
3	.0571429	.0398075	-.0237556 .1380413
4	.2857143	.0774752	.1282658 .4431628
5	.2285714	.0720144	.0822206 .3749223
6	.1714286	.0646349	.0400746 .3027825
7	.1428571	.060012	.0208981 .2648162
8	.0285714	.0285714	-.0294927 .0866356
9	.0285714	.0285714	-.0294927 .0866356

En optant pour un regroupement par classes de ces notes, on obtient une moyenne de 5.08, un mode de 4 et une médiane de 5. Ceci reste cohérent avec l'analyse statistique de la variable « note environnement achat » non classée par tranches. Une présentation des statistiques descriptives de la variable « note social achat » permet une comparaison entre ces deux variables.

**Tableau 25 : Statistique descriptive de la variable note social achat**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note social achat	21	46.38095	15.69228	9	81

La moyenne est de 46.3 ce qui est inférieur à la moitié de l'échelle qui est de 50. En optant pour un regroupement par classes de ces notes, on obtient une moyenne de 5.09, un mode de 6 et une médiane de 5.

**Tableau 26 : Statistique descriptive de la variable note social achat classée par tranches**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note social achat tranche	21	5.095238	1.640267	1	9

Binomial Wald note social achat tranche			
	Proportion	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]
1	.047619	.047619	-.0517125 .1469506
3	.0952381	.0656383	-.0416811 .2321572
4	.1428571	.0782461	-.0203613 .3060756
5	.2857143	.1010153	.0750002 .4964284
6	.3333333	.1054093	.1134535 .5532132
7	.047619	.047619	-.0517125 .1469506
9	.047619	.047619	-.0517125 .1469506

La comparaison avec la note environnementale montre une similitude dans les notations. Les entreprises clientes sont relativement engagées sur les plans sociaux et environnementaux dans leurs relations de fourniture. Le regroupement par tranches permet de mettre en évidence que le mode est cependant plus élevé pour les notes sociales : la classe qui a le pourcentage d'observations le plus grand correspond à une note plus élevée pour les notes sociales. **L'aspect social serait légèrement plus pris en compte dans les relations client/fournisseur.** En effet, il s'agit d'un facteur de risque non négligeable pour les entreprises clientes. La comparaison entre les variables « note social achat » et « note environnement achat » s'effectue également par l'étude de leur corrélation.

**Tableau 27 : Corrélation entre les variables note environnement achat/note social achat**

<b>Corrélation</b>	<b>note environnement achat</b>
<b>note social achat</b>	0.7726

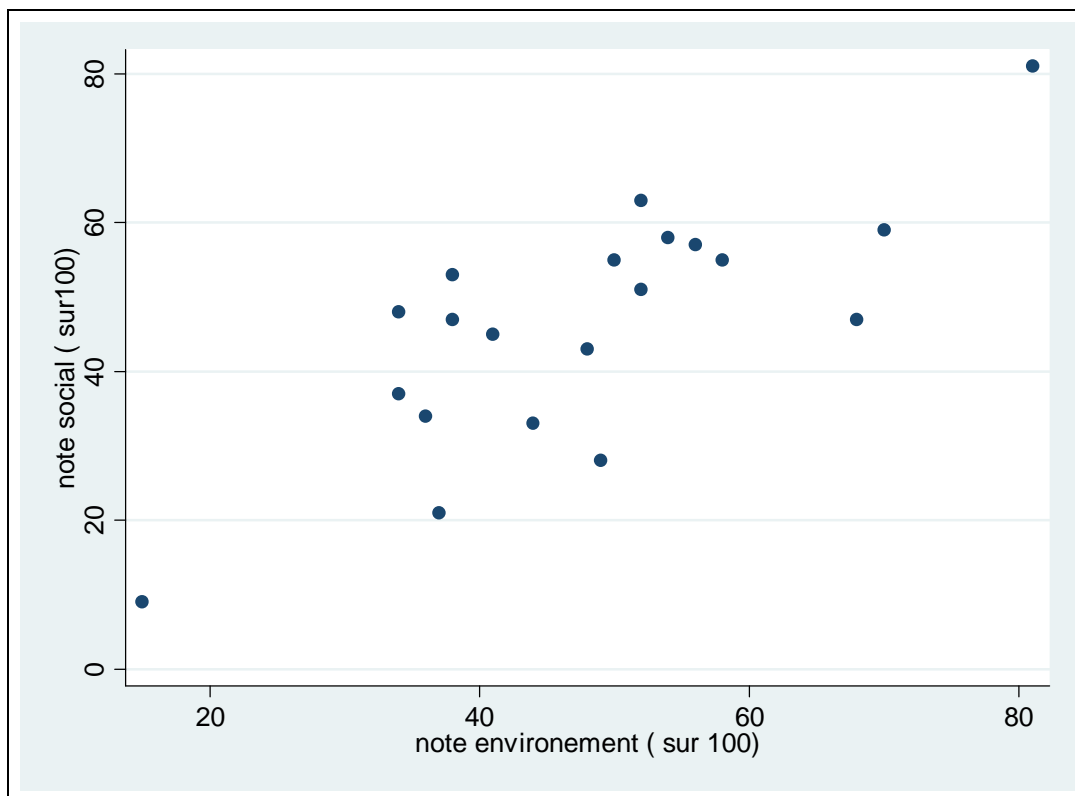
  

<b>Corrélation</b>	<b>note environnement achat tranche</b>
<b>note social achat tranche</b>	0.8007

Ces corrélations ne sont pas élevées au regard des critères statistiques habituels. On ne peut que conclure à un lien faible entre des démarches sociales et environnementales dans la relation de fourniture<sup>201</sup>. Une corrélation plus élevée est obtenue avec les notes regroupées par tranches. Une certaine dispersion reste néanmoins observable grâce au graphique des corrélations. **Il n'y a donc pas de lien fort entre les engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise dans sa relation de fourniture.** Les pratiques environnementales peuvent être appliquées sans que le social soit pris en compte, en particulier dans certains secteurs industriels très polluants, et *vice versa*.

<sup>201</sup> Il n'est également pas possible de conclure à un lien fort entre les domaines « sociaux » et « environnementaux » car la corrélation entre les variables note sociale et note environnementale est de 0.7182. D'ailleurs, une étude effectuée par Cabagnols et Le Bas (2006) à partir d'une enquête réalisée par le GEMO dans la région Rhône-Alpes sur 500 entreprises montre que les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux ne sont pas déterminés par les mêmes facteurs.

**Graphique 10 : Graphique des corrélations entre les variables note environnement achat/note social achat**



Les pratiques sociales et environnementales restent relativement non harmonisées. **Ceci montre que chaque entreprise s'approprie la thématique de la relation de fourniture de manière spécifique. Néanmoins, une corrélation s'observe entre les notes environnementales et les notes sociales pour les notes basses et hautes.** Cette corrélation est effectuée pour les notes inférieures à 35 et supérieures à 60 pour l'une ou l'autre des variables.

**Tableau 28 : Corrélation entre les variables note environnement achat extrême/note social achat extrême**

Corrélation	note environnement achat extrême
note social achat extrême	0.8493

Cette corrélation montre que les entreprises peu investies et très investies le sont sur les deux plans sociaux et environnementaux dans leurs relations de fourniture. **Ce résultat est cohérent avec les conclusions affirmant l'importance du degré d'engagement de la firme**



## **dans l'analyse de son comportement éthique en interne comme dans ses relations client/fournisseur.**

Une synthèse des résultats permet de mettre en perspective les conclusions de cette sous-section.

### **Encadré 8 : Synthèse des conclusions du traitement des bases de données Vigeo**

#### **Résultat 1 (Chapitre 3-section 2- 2.2) :**

Le positionnement des firmes est hétérogène dans le domaine des relations de fourniture ; la même hétérogénéité marque leur comportement éthique général. Une majorité d'entreprises cherche s'engager mais la proportion des entreprises peu soucieuses de leur positionnement reste non négligeable. Une hétérogénéité sectorielle peut également est mise en évidence.

#### **Résultat 2 (Chapitre 3-section 2- 2.3) :**

Les engagements des firmes sur le domaine « client/fournisseur » sont en construction par rapport aux autres champs de l'éthique de l'entreprise. En effet, ce domaine assez mal noté relativement.

#### **Résultat 3 (Chapitre 3-section 2- 2.4) :**

Une différenciation des entreprises s'effectue sur la base de leur degré d'engagement dans les différents domaines de l'éthique de l'entreprise. Cela traduit une cohérence globale du comportement des firmes impliquées ou non. En particulier, les degrés d'engagement sur le champ de l'environnement et sur celui des relations de fourniture sont liés en raison de l'influence des pratiques de gestion de la qualité de l'entreprise cliente.

#### **Résultat 4 (Chapitre 3-section 2- 2.5) :**

Il n'existe pas de relation entre les comportements sociaux et environnementaux dans la relation de fourniture sauf pour les firmes les plus engagées. L'aspect social est davantage pris en compte dans les relations inter-entreprises car il représente un facteur de risque non négligeable pour les entreprises clientes. En définitive, chaque firme s'implique avec un niveau d'engagement qui lui est propre dans ses relations de fourniture.

Des catégories de firmes plus ou moins engagées émergent. Les pratiques des entreprises clientes dans leurs relations de fourniture s'appuient sur des outils formels. Que nous apprend l'utilisation de ces outils par les entreprises du CAC 40 ?

### **3. Les outils utilisés par les entreprises clientes**

Pour appliquer les critères sociaux et environnementaux dans la sélection des fournisseurs et des sous-traitants et dans le maintien de ces relations, les entreprises s'appuient sur des outils spécifiques. Ces outils constituent des modes de contrôle des pratiques sociales et environnementales des fournisseurs et des sous-traitants. Ces pratiques des entreprises ont été

observées grâce aux entretiens effectués et aux analyses des rapports sociaux et environnementaux (Chapitre 1-section 2-1). Les outils mis en place par les entreprises clientes afin d'inciter ou d'imposer certaines pratiques sociales et environnementales sont les suivants :

- Des documents généraux comme **des codes et des chartes** impliquant que les fournisseurs et les sous-traitants s'engagent par écrit ou non à respecter les valeurs et règles proclamées par l'entreprise. 76 % de ces documents conseillent<sup>202</sup> des pratiques aux fournisseurs et parmi ceux-ci 47 % en imposent (Chapitre 1-section 2-2.1)<sup>203</sup>.
- Des documents spéciaux comme **des codes fournisseurs** soulignant les valeurs et les modalités d'action dans les domaines environnementaux et sociaux. Ces documents sont communiqués aux fournisseurs et aux sous-traitants. Dans certains cas, il peut être demandé aux fournisseurs et sous-traitants de les signer. 34 % des codes fournisseurs conseillent des pratiques aux fournisseurs et 26 % en imposent (Chapitre 1-section 2-2.1)<sup>204</sup>.
- **Des accords avec les ONG** qui traitent de la relation de fourniture (3 %) et qui s'imposent aux fournisseurs (3 %) (Chapitre 1-section 2-2.4)<sup>205</sup>.

---

<sup>202</sup> On considère que les documents qui imposent des pratiques sont inclus dans ceux qui conseillent des pratiques. Pour une meilleure comparaison, les pourcentages sont donnés sur la même base à savoir les documents au total (qui conseillent ou ne conseillent pas certaines pratiques). Ces deux pourcentages ne s'additionnent pas, le second fait partie du premier.

<sup>203</sup> Lafarge impose par exemple son code des affaires à ses fournisseurs : « Avec 9,2 milliards d'euros d'achats en 2006, le Groupe implique ses fournisseurs dans sa démarche de développement durable. Ces derniers doivent respecter les valeurs de Lafarge parmi lesquelles la protection de la santé et de la sécurité des hommes, la préservation de l'environnement et le respect des droits de l'homme et observer son code de conduite des affaires. Les accords-cadres qu'ils signent intègrent des dispositions relatives au développement durable » (Lafarge, rapport 2006, p.48)

<sup>204</sup> Le groupe PPR impose une charte fournisseur à ses fournisseurs et ses sous-traitants. Les différentes enseignes du groupe appliquent cette charte éventuellement adaptée au secteur. Dans le cas de l'enseigne Redcats, la charte fournisseur fait partie intégrante du contrat avec tout nouveau fournisseur depuis 2002.

<sup>205</sup> A titre d'exemple, « en 2006, Lafarge et WWF ont réalisé une évaluation conjointe des pratiques d'achat du Groupe. Celle-ci a permis de mettre en évidence plusieurs axes d'action, parmi lesquels :

- mieux informer et sensibiliser les fournisseurs, les acheteurs et les utilisateurs à l'impact des pratiques des fournisseurs sur les émissions de polluants persistants;
- déployer un projet d'achat soucieux du développement durable auprès de certains fournisseurs de matières premières, de combustibles et de produits industriels » (Lafarge, rapport 2006, p.48).

- **Des accords avec les syndicats** qui traitent de la relation de fourniture (3 %) (Chapitre 1-section 2-2.5)<sup>206</sup>.

- **Des labels éthiques** qui demandent un contrôle de l'ensemble du processus de production. Cette pratique touche 47 % des entreprises (Chapitre 1-section 2-2.6)<sup>207</sup>.

- **Des normes éthiques** qui sont conseillées aux fournisseurs dans 37 % des cas et qui sont imposées dans 8 % des cas (Chapitre 1-section 2-2.7)<sup>208</sup>.

**Les démarches éthiques des entreprises dans leurs relations de fourniture s'appuient sur des outils concrets incitatifs ou contraignants.** Tous ces outils peuvent faire référence à des normes éthiques. Ils peuvent être considérés comme des supports à la diffusion des normes éthiques chez les fournisseurs et les sous-traitants.

Dans cette perspective, les normes éthiques sont des vecteurs de relations entre les entreprises. Les pourcentages d'application de ces outils corroborent l'hétérogénéité des pratiques des firmes. De plus, ces outils sont mobilisés à travers des documents divers. Leur respect est précisé à travers les contrats cadres dans les conditions générales d'achat ou dans les cahiers

---

<sup>206</sup> Selon le rapport annuel 2006 d'Accor, « dès 1995, Accor a signé avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (UITA) un accord international portant sur le respect des conventions 87, 98 et 135 de l'Organisation internationale du travail, relatives à la liberté d'association et au respect du droit syndical. Cet accord assure le droit des salariés à s'affilier à l'organisation syndicale de leur choix, et les protège, ainsi que leurs représentants, contre toute discrimination tendant à porter atteinte à la liberté syndicale. Les responsables opérationnels et le réseau international des ressources humaines veillent en permanence au suivi de cet accord, qui suscite par ailleurs des échanges et des rencontres informelles avec les représentants de l'UITA, si cela s'avère nécessaire » page 27).

<sup>207</sup> « Le groupe Carrefour référence 324 produits issus du commerce équitable. En 2006, le groupe Carrefour a intégré un comité de lecture Ecocert pour la rédaction d'un nouveau référentiel de commerce équitable. Cette nouvelle certification devrait permettre d'élargir l'offre de ces produits et de les démocratiser » (Danone, rapport 2006, p.35).

<sup>208</sup> Schneider effectue une évaluation originale de ses fournisseurs à partir de normes éthiques : pour sélectionner ses nouveaux fournisseurs, Schneider Electric utilise un processus baptisé *Schneider Supplier Quality Management*. Ce processus est basé sur un questionnaire d'évaluation en neuf chapitres. L'un de ces chapitres porte sur l'environnement et le développement durable. Schneider Electric évalue les aspects sociaux, la performance du fournisseur vis-à-vis de la communauté sur la base de la norme SA8000, sa performance environnementale sur la base de la norme ISO14001, sa situation vis-à-vis du Global Compact et son respect des la directive RoHS (Schneider, rapport 2006). La directive RoHS est la directive européenne 2002/95/CE de juillet 2006, également appelée directive de limitation de l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques (en anglais RoHS). Elle interdit la vente de nouveaux équipements électriques et électroniques dont la teneur en plomb, calcium, mercure, chrome hexavalent, diphényle polybromé et éther de diphényle polybromé ignifuges dépasse les seuils tolérés. Cette loi impose aux fabricants de trouver de nouvelles matières premières et de développer des procédures de fabrication correspondantes.

des charges des appels d'offre pour 37 % (14/38) de l'échantillon<sup>209</sup>. Il prend alors la forme de clauses dans des documents formels, juridiquement contraignants qui transforment la politique d'entreprise en une obligation pour les fournisseurs<sup>210</sup>. L'entreprise cliente diffuse aussi des conseils par des lettres d'entreprises informatives envoyées aux fournisseurs et aux sous-traitants. L'action de l'entreprise cliente se limite dans ce cas à des préconisations. **Enfin, 89 % (34/38) des entreprises adoptent un outil pour conseiller des pratiques à leurs fournisseurs et sous-traitants et 61 % (23/38) imposent certaines pratiques par des outils formels.** Ceci traduit les pratiques variées des entreprises dans ce domaine mais une implication assez généralisée de l'échantillon.

De manière plus informelle, la direction des achats peut appliquer des critères de choix sociaux et environnementaux des fournisseurs et des sous-traitants en amont de la signature du contrat. 74 % (28/38) des rapports affirment que l'entreprise sélectionne ses fournisseurs sur des facteurs environnementaux et sociaux. Ces critères s'appliquent aussi aux fournisseurs et aux sous-traitants en aval de la signature des contrats lors d'audits de contrôle. Les entreprises de l'échantillon imposent des audits sociaux et environnementaux à leurs fournisseurs et à leurs sous-traitants pour 50 % (19/38) d'entre elles.

La sous-traitance est peu abordée spécifiquement avec seulement 45 % (17/38) des rapports de développement durable qui la mentionnent. La question de la sous-traitance est uniquement abordée pour 32 % (12/38) des entreprises dans un support autre que le rapport de développement durable contre 76 % (29/38) pour les fournisseurs classiques.

---

<sup>209</sup> Il s'agit du pourcentage d'entreprises qui précisent dans leurs rapports qu'elles appliquent des conditions particulières. Ce pourcentage est sûrement plus élevé dans les faits car certaines entreprises ne mentionnent pas forcément dans leurs rapports qu'elles appliquent ces conditions. Pour une analyse plus précise il faudrait obtenir des informations émanant directement des directions des achats.

<sup>210</sup> Les thèmes les plus abordés dans les contrats en ce qui concerne des aspects éthiques restent les actes qui compromettent le lien (corruption, conflit d'intérêt) ainsi que la conduite frauduleuse (sécurité, confidentialité).

**Tableau 29 : Outils mobilisés dans la relation de sous-traitance par les entreprises clientes**

	<b>Pourcentage d'entreprises mentionnant l'outil dans la relation de sous-traitance</b>	<b>Pourcentage d'entreprises imposant l'outil dans la relation de sous-traitance</b>
<b>Codes généraux</b>	11 %	5 %
<b>Chartes générales</b>	8 %	3 %
<b>Code des achats</b>	0 %	0 %
<b>Chartes fournisseurs</b>	11 %	11 %
<b>Documents d'engagement et de déclaration</b>	13 %	13 %
<b>Accord avec les syndicats</b>	3 %	0 %
<b>Accord avec les ONG</b>	0 %	0 %
<b>Labels éthiques</b>	0 %	0 %
<b>Normes éthiques</b>	3 %	0 %

Ces résultats sont plus bas que ceux obtenus sur l'analyse du lien avec les fournisseurs (Chapitre 1-section 2-3). **Les entreprises de l'échantillon sont plus impliquées dans les démarches d'éthique de l'entreprise avec leurs fournisseurs qu'avec leurs sous-traitants.** De même, les entreprises ne mentionnent que pour 11 % (4/38) d'entre elles leurs relations avec les fournisseurs de second rang (qui sont les fournisseurs des fournisseurs) dans leurs rapports<sup>211</sup>. **Les entreprises clientes n'ont pas des exigences identiques pour toutes leurs relations de fourniture.** Ces résultats doivent être nuancés car certaines entreprises ne font pas de distinction entre les relations avec les sous-traitants et les relations avec les fournisseurs. C'est du moins ce que traduisent les entretiens.

L'étude de l'application des outils de formalisation pour les relations de sous-traitance confirme le fait que les entreprises ne considèrent pas tous les liens de fourniture comme similaires. Les firmes semblent différencier leurs partenaires. Quelles en sont les répercussions sur le rôle attribué aux normes éthiques ?

<sup>211</sup> PPR et Veolia Environnement font partie de ces entreprises qui demandent aux fournisseurs de s'engager à faire respecter chez leur fournisseur la charte fournisseurs ou la charte développement durable du groupe. Le fait est qu'aucun contrôle n'est effectué de la part de PPR ou de Veolia Environnement à ce sujet.

## **Section 3 : Pratiques de la relation de fourniture et normes éthiques**

Les entreprises clientes adoptent divers outils afin d'inciter ou d'imposer l'adoption de comportements sociaux et environnementaux à leurs fournisseurs et à leurs sous-traitants. Ces pratiques semblent révéler une différenciation entre les partenaires de l'entreprise cliente.

### **L'application des normes éthiques aux liens de fourniture traduit-elle une différenciation des pratiques entre les fournisseurs ?**

A ce propos, il est nécessaire d'analyser plus en détails comment les normes éthiques sont mobilisées dans les relations de fourniture. Pour cela, la première sous-section présente les modes de contrôle des normes sociales et environnementales chez les fournisseurs et les sous-traitants (1). Cette analyse aboutit à mettre en évidence une segmentation des fournisseurs de la part de l'entreprise cliente (2).

### **1. Les modes de contrôle des normes éthiques chez les fournisseurs**

Les pratiques observées grâce à l'analyse empirique des entreprises du CAC 40 révèlent que divers outils permettent d'inciter ou d'imposer certaines pratiques dans la relation de fourniture. Ces outils peuvent s'appuyer sur des normes éthiques. Dans ce cas, des modes de contrôle particulier sont précisés, d'où l'intérêt pour l'entreprise cliente d'y faire référence.

**L'originalité de l'application des normes éthiques aux fournisseurs et aux sous-traitants est que leurs modes de contrôle sont variables en fonction des organismes de normalisation et des exigences des entreprises clientes.** Certains organismes émetteurs imposent un mode de contrôle précis ou proposent une palette de modes de contrôle de l'application des critères sociaux et environnementaux dans les relations de fourniture. Ainsi, l'ISO distingue différents niveaux de mise en conformité pour les fournisseurs désireux de respecter la norme ISO 14000. Lorsque l'organisme de normalisation n'a pas d'exigences explicites, le fournisseur dispose de plusieurs moyens pour affirmer ses engagements par rapport à une norme [ISO, 2006-b].

**Ce premier mode de contrôle se réalise en amont de la signature d'un contrat :**

**- La déclaration de conformité par le fournisseur ou « l'évaluation par première partie ».**

Cette déclaration est effectuée par le fournisseur lui-même. Il affirme que l'entreprise ou le mode de production répond aux exigences de la norme considérée. Cette déclaration peut être fondée sur le système d'audit interne du fournisseur. On parle aussi dans ce cas d'évaluation par première partie, ce qui correspond à une auto-évaluation. Un fournisseur peut décider d'adopter cette formule si le client n'a pas d'exigence supplémentaire et s'il est convaincu que sa réputation sur le marché est suffisamment bonne pour qu'il puisse se dispenser d'obtenir une confirmation de conformité indépendante. Le fournisseur s'épargne ainsi le coût d'une évaluation externe. La norme ISO/CEI 17050 spécifie les critères généraux pour la déclaration de conformité du fournisseur. Un atelier OMC OTC sur la déclaration de conformité du fournisseur s'est tenu le 21 mars 2005. Il visait en particulier à souligner les difficultés rencontrées à ce sujet dans les pays en développement.

**- L'évaluation de conformité par une seconde partie.**

Le fournisseur est évalué directement par son client direct ou par un autre client considéré comme fiable afin de vérifier s'il respecte la norme. L'évaluation de la conformité est réalisée dans ce cas par un client de l'organisme fournisseur.

**- L'évaluation de conformité par une tierce partie.**

Le fournisseur fait appel à une tierce partie comme l'organisme émetteur de la norme, un organe indépendant ou un organe indépendant accrédité pour procéder à une évaluation visant à vérifier la conformité de l'entreprise aux exigences de la norme. L'évaluation de la conformité est réalisée par un organisme indépendant extérieur aux structures du fournisseur et du client. Cette tierce partie confère au fournisseur un certificat décrivant le champ d'application de la norme. Cette démarche peut aboutir à une certification du fournisseur si la norme le prévoit.

Lorsque l'organisme de normalisation laisse une marge de manœuvre quant au mode de contrôle, les exigences des entreprises clientes déterminent ce mode de contrôle. Ces divers types d'évaluation peuvent aussi être choisis par le fournisseur pour marquer sa différence sur le marché. Dans les faits, les normes appliquées dans la relation de fourniture sont celles qui

assurent un contrôle par un tiers (Chapitre 2-section 2-4). Cette pratique permet un report de coût sur les entreprises fournisseurs.

Tous ces types d'évaluation, à l'initiative du fournisseur, s'accompagnent d'un mode de contrôle original des pratiques des fournisseurs et des sous-traitants par les clients. **Un deuxième mode de contrôle s'effectue en aval de la signature du contrat. Il s'agit des audits de contrôle sociaux et environnementaux.** Ils s'appuient en règle générale sur un contrôle de l'application de normes éthiques par les fournisseurs et les sous-traitants car ces normes sont des signaux aisément repérables. Ces audits sont aussi l'occasion de vérifier la mise en application de ces normes dans les cas de non certification. Ces audits de contrôle peuvent s'effectuer de diverses manières sur le modèle des pratiques du premier type de contrôle :

- **L'audit par auto-contrôle** : le fournisseur remplit un questionnaire fournisseur émis par le client. 34 % (13/38) des entreprises demandent à leurs fournisseurs de remplir des questionnaires sociaux et environnementaux<sup>212</sup>.

- **L'audit par seconde partie** : il s'agit d'un audit effectué directement par le client, dit audit interne du point de vue du client.

- **L'audit par tierce partie** : il s'agit d'un audit effectué par un organisme externe au client et au fournisseur. Cet organisme est en général un organisme spécialisé. On parle d'audit externe.

Les audits internes et externes des fournisseurs sont assez développés : 50 % (19/38) des entreprises prévoient des audits de leurs fournisseurs. 48 % (15/31) sont des audits internes et 52 % (16/31) des externes [Annexe 50]. D'ailleurs des pratiques de mise en commun de banques de fournisseurs audités sont apparues pour éviter les audits redondants. C'est le cas de *L'Initiative Clause Sociale* (Chapitre 2-section 2-3.4). Cette mise en commun demande une coordination des entreprises clientes d'un même secteur, ce qui reste assez novateur et délicat d'un point de vue stratégique.

---

<sup>212</sup> En conformité avec la politique d'éthique des achats d'AXA, un questionnaire (décliné en deux versions : une pour les biens matériels et une autre pour les services) est adressé à chaque fournisseur. L'objectif de ce questionnaire est d'obtenir un profil de maturité développement durable du fournisseur. De même, le groupe PPR utilise le questionnaire comme base de l'audit interne des fournisseurs : « *Envoyé systématiquement à chaque fournisseur, le questionnaire d'auto-évaluation fait partie du dispositif d'audit interne permettant aux équipes achats de réaliser une première analyse du respect des droits humains, sociaux et environnementaux. Celui-ci doit impérativement être retourné, renseigné et signé aux enseignes par les fournisseurs les engageant à connaître et à respecter les principes de la Charte fournisseurs. Les résultats des questionnaires permettent d'orienter les éventuels audits à mener dans les sites de production des fournisseurs directs par des cabinets spécialisés et indépendants et par les équipes internes du Groupe* » (PPR, rapport 2006, p.81).



**L'entreprise cliente réagit après les évaluations de conformité ou les audits de contrôle, en particulier, s'ils ont permis d'identifier des pratiques non conformes aux normes éthiques à appliquer.** En effet, les audits de contrôle concluent, en règle générale, en qualifiant le niveau de mise en conformité de l'entreprise fournisseur :

- conformité positive ;
- non conformité mineure ;
- non conformité majeure ou grave.

Ces niveaux renvoient à la détermination de seuils de défaillance tolérés. Lorsqu'une non conformité est identifiée chez des partenaires<sup>213</sup>, deux attitudes sont possibles : inciter le partenaire à modifier son comportement ou suspendre toute relation commerciale.

Pour leur part, les normes éthiques prévoient toutes des procédures d'accompagnement des pratiques car la logique sous-jacente à la majorité des normes éthiques est celle de l'amélioration continue inspirée des démarches qualité. En règle générale, les procédures prévoient un retour d'informations aux fournisseurs par les voies classiques de communications techniques et commerciales mises en place. Si le fournisseur ne prend pas des « mesures correctives »<sup>214</sup> suite au retour d'informations, plusieurs démarches s'offrent à l'entreprise cliente :

- Demander au fournisseur d'identifier un interlocuteur précis pour les questions sociales et environnementales et lui soumettre une réclamation en bonne et due forme.
- Si le fournisseur est certifié par un organisme de certification indépendant, l'entreprise cliente peut signaler le cas à l'organisme de certification. L'organisme de certification enquêtera dans le cadre d'audits de surveillance ou pourra décider de procéder à une enquête complémentaire spécifique.
- Si l'entreprise cliente n'est pas satisfaite de la réponse de l'organisme de certification et si cet organisme est accrédité, l'entreprise cliente peut se plaindre auprès de l'organisme d'accréditation concerné.

---

<sup>213</sup> Le groupe PPR a mis en place un système spécifique d'alerte à ce sujet : « En 2005, un nouveau système d'alerte avait été mis en place : l'Alert Notification. Ce système garantit qu'en cas de non conformité majeure, le manager responsable des audits sociaux dans chaque enseigne est prévenu au plus tard dans les 48 heures suivant la découverte de cette non-conformité. Les manquements critiques qui justifient l'envoi d'une alerte sont notamment : la présence physique d'enfants dans l'usine, le travail forcé avéré, le travail sans rémunération avérée, des preuves de mauvais traitements physiques ou de pratiques disciplinaires excessives ou l'existence d'un environnement de travail présentant un risque immédiat pour la santé et/ou la sécurité des travailleurs. Ainsi par exemple, IHTM a été alerté trois fois dont deux concernaient des problèmes de sécurité de l'usine » (PPR, rapport 2006, p.82)

<sup>214</sup> Il s'agit du terme employé par les entreprises dans les rapports de développement durable.

- Si l'entreprise cliente estime ne pas avoir obtenu de réponse satisfaisante de la part de l'organisme d'accréditation, et si celui-ci est membre du Forum international de l'accréditation, elle peut porter plainte auprès de l'IAF.

Ces différents types d'action dépendent des modes de contrôle retenus pour la norme. Bien entendu, d'autres réactions de la part de l'entreprise cliente sont possibles, notamment par le règlement à l'amiable, la suspension du contrat de fourniture et le recours à un procès si le respect d'une norme a fait l'objet d'une précision dans les conditions générales d'achat.

Dans la plupart des cas, le contrat est effectif à nouveau dans le cas d'un audit ultérieur positif. Cette attitude est une pratique courante, notamment de la part de grandes entreprises qui se trouvent dans une logique d'externalisation des risques. Trois entreprises de l'échantillon indiquent dans leur rapport de développement durable que les audits ont déjà abouti à l'arrêt de relations commerciales avec des fournisseurs. Il s'agit d'AXA, de Lagardère et de PPR<sup>215</sup>. La norme peut être appréhendée comme un outil qui permet de veiller au respect des dispositions sociales et environnementales tout au long du processus de production. La normalisation est une procédure institutionnelle qui permet aux entreprises d'évaluer, de comparer et de sélectionner des firmes auxquelles elles pourront confier des étapes de leur processus de production<sup>216</sup>. L'évaluation est assez aisée en fonction de l'adoption ou non de la norme requise et du mode de contrôle adopté. Le but est, entre autres,

---

<sup>215</sup> Dans le cas de PPR si un doute subsiste sur le non respect de la charte fournisseur, le groupe procède à un déréférencement du fournisseur. En 2005, trois déréférencements ont été effectué : un en Chine, un en Inde et un en Malaisie. « *En 2006, sept cas de suspicion de travail d'enfants ont été recensés. Ces suspicions peuvent être dues essentiellement au manque de documents prouvant l'âge des employés, l'absence de permis de travail gouvernemental ou parental, l'absence de certificat médical, la non restriction d'horaires pour les mineurs ou encore la non restriction des travailleurs en dessous de l'âge légal. Six cas se sont finalement révélés négatifs suite aux preuves apportées par les fournisseurs, mais un a été confirmé. Conformément au Code de conduite de PPR et à la Charte fournisseurs, ce fournisseur a été immédiatement déréféréncé par Redcats* » (PPR, rapport 2006, p.82)

<sup>216</sup> Le rapport 2006 de Dexia illustre l'application de normes dans la sélection des fournisseurs : « *En février 2005, Dexia a adopté la Charte de déontologie concernant ses relations avec les fournisseurs en application du Pacte Mondial des Nations unies. Cet engagement implique, pour le groupe, de promouvoir et de privilégier les meilleures pratiques environnementales, notamment en matière d'efficience énergétique, de recyclage et réduction des déchets ainsi que de sélectionner ses fournisseurs parmi ceux qui appliquent les standards environnementaux les plus élevés. Afin de renforcer la portée de la charte, Dexia a développé en 2006 les conditions d'application de cette charte par trois aménagements :*

- *abaissement du seuil d'application de la charte fournisseurs ;*
- *suppression de la nécessité d'une « relation régulière et récurrente avec les fournisseurs » visés par la charte comme condition d'application de celle-ci ;*
- *application systématique de la charte pour tout nouveau contrat, y compris les renouvellements de contrats. Cette dynamique se poursuivra en 2007 car la rénovation ou l'exploitation des sièges principaux des entités de Dexia en France, en Belgique et au Luxembourg tiennent compte de la charte fournisseurs dans la rédaction des cahiers des charges envoyés à tous les fournisseurs soumissionnés* » (p.32).

de limiter les risques associés au contrat. Pour l'entreprise cliente, la difficulté réside dans le choix de la norme à conseiller ou à imposer aux fournisseurs et aux sous-traitants.

**Les techniques de contrôle *ex ante* sont complétées par des dispositifs de contrôle *ex post* ; la normalisation fait partie de ces deux types de contrôle.** La norme est aussi un outil qui permet le maintien des relations client/fournisseur. Elle fournit une référence commune et assure que le service de fourniture répond aux besoins et aux attentes du client. Le fait que les fournisseurs et les sous-traitants respectent une norme éthique assure une continuité de certaines pratiques sociales et environnementales tout au long du processus de production. En effet, toutes les entreprises clientes qui demandent l'application d'une norme dans leur relation de fourniture appliquent déjà elles-mêmes des normes éthiques. Ce type de pratiques assure la diffusion verticale de la norme.

**A partir de ces deux perspectives qu'offre la norme, il est possible d'émettre l'hypothèse d'une normalisation éthique à deux facettes : un rôle de contrôle et de contrainte pour certains types de partenaires et un rôle de coordination pour d'autres.** Les modes de contrôle des normes chez les fournisseurs dépendent des marges de manœuvre laissées par l'entreprise cliente et les organismes de normalisation. Ces modes de contrôle en amont et en aval de la signature du contrat peuvent faire intervenir ou non des tiers extérieurs. Les modes de contrôle des normes et les réactions des entreprises clientes traduisent l'instauration de relations diversifiées de la part de l'entreprise cliente envers ses fournisseurs et ses sous-traitants. Cette différenciation des fournisseurs peut-elle s'interpréter comme une segmentation de ceux-ci ?

## **2. Une segmentation des fournisseurs**

La corrélation entre les notes fournisseurs (note aspi CF et note CF Vigeo) d'une firme et son adoption de normes éthiques donne des résultats intéressants. En effet, on peut supposer que l'adoption d'une norme éthique par l'entreprise cliente va modifier sa perception de la relation de fourniture et modifier ses pratiques envers ses fournisseurs et ses sous-traitants. Le phénomène est en réalité circulaire. L'adoption d'une norme éthique par l'entreprise cliente va influencer sur la réflexion des dirigeants à propos des liens de fourniture. Or, c'est aussi à

l'issue d'une réflexion sur les relations inter-entreprises que l'entreprise adopte une norme éthique.

De manière contre intuitive, nous obtenons des corrélations faibles entre les notes fournisseurs (note aspi CF et note CF Vigeo) et l'application des normes dans la relation de fourniture. Ce résultat demande à être affiné. En effet, les entreprises ayant une note aspi globale supérieure à 16 appliquent toutes des normes éthiques. De même, 93 % (26/28) des entreprises ayant une note aspi CF supérieure ou égale à 2 (soit la moyenne sur 4) appliquent des normes éthiques.

**Un critère d'engagement envers les fournisseurs et les sous-traitants est d'appliquer des normes éthiques.** Cependant, la firme peut adopter des normes et obtenir des notes peu élevées. D'ailleurs les entreprises qui appliquent des normes éthiques n'ont pas des notes aspi globales plus élevées que la moyenne de l'échantillon : 13.9 (472/34) contre une moyenne de 13.8 (526/38). Il n'y a pas de corrélation entre ces deux variables mais bien une relation unimodale. **La norme participe à l'engagement éthique de l'entreprise cliente uniquement par l'application que la firme en fait.** Ce résultat est aussi en accord avec le fait que l'impact des normes sur le plan des performances sociale et environnementale de la firme dépend de la mise en œuvre qui en est effectuée [Boiral et Henri, 2007]<sup>217</sup>.

71 % (10/14) des entreprises qui conseillent l'application de normes à leurs fournisseurs ont une note aspi CF supérieure ou égale à 2. Un critère de bon positionnement par rapport aux notes fournisseurs est de conseiller des normes, mais une entreprise peut conseiller des normes et avoir des notes fournisseurs peu élevées. Les entreprises qui conseillent l'application de normes à leurs fournisseurs n'ont pas une note aspi CF plus élevés : 2.07 (29/14) contre une moyenne de 2.2 (84/38). Les entreprises qui imposent des normes éthiques à leurs fournisseurs ont en moyenne une note aspi CF plus basse que celle qui conseillent l'application de ces normes : 1.5 (3/2) contre 2.07 (29/14).

Ces résultats poussent à croire que des relations de coopération avec le fournisseur (assimilés à une note fournisseur élevée) sont encouragées par l'application ou le conseil d'une norme. Pourtant, le fait d'appliquer ou de conseiller une norme n'implique pas automatiquement une

---

<sup>217</sup> Boiral et Henri (2007) analysent le cas de la norme ISO 14 000 : « Si les objectifs de l'organisation sont d'abord et avant tout de répondre à la demande des clients ou à des pressions externes pour la certification, l'amélioration des performances environnementales peut ne pas être une priorité pour les dirigeants. Dans ce cas, l'obtention de la certification constitue une fin en soi plutôt qu'un outil d'amélioration des pratiques, et les effets positifs de la norme seront surtout appréhendés par rapport aux relations avec les parties prenantes, ou encore aux impacts économiques » [Boiral et Henri, 2007, p.4].

relation de coopération. **La norme éthique semble donc mobilisée dans la régulation de plusieurs types de relation de fourniture.**

De même les audits sont employés dans des politiques variées de régulation des relations inter-entreprises. En effet, imposer un audit aux fournisseurs n'est pas corrélé avec une notation élevée ou basse de l'entreprise (note aspi globale, aspi CF ou note Vigeo). Aucune corrélation n'a par ailleurs été vérifiée entre la mise en place d'audits des fournisseurs et une volonté de relation durable avec les fournisseurs.

Par contre, à propos du lien entre normes et audits, toutes les entreprises de l'échantillon qui imposent des audits à leurs fournisseurs appliquent des normes et 58 % (11/19) d'entre elles conseillent l'application de normes à leurs fournisseurs. La réciproque ne donne pas de résultat probant tout comme la corrélation entre ces deux variables comportementales. **Ces résultats traduisent l'existence d'un lien entre l'application de normes éthiques et la mise en place d'audits de fournisseurs.** Le fait d'avoir recours à des audits permet à l'entreprise cliente de voir l'intérêt des normes. **Cela conduit à penser que l'application des normes éthiques s'inscrit dans des pratiques de contrôle.**

La normalisation éthique est un vecteur de diffusion de pratiques sociales et environnementales. **Cependant, des disparités de pratiques existent entre les entreprises** (d'après l'analyse des bases de données Vigeo) **et au sein d'une même entreprise** (d'après les entretiens et l'analyse des documents). Ces disparités se traduisent par une prise en compte modeste des dimensions sociales et environnementales dans la relation de fourniture pour certaines entreprises de l'échantillon. **Cette hétérogénéité des pratiques traduit également un traitement différencié des fournisseurs par une même entreprise.**

**A partir de l'analyse des rapports de développement durable, deux catégories de fournisseurs et de sous-traitants directs peuvent être mises en évidence : des fournisseurs de premier niveau (primaires) et des fournisseurs de second niveau (secondaires)<sup>218</sup>.** *« Certains fournisseurs entretiennent des liens durables avec leurs donneurs d'ordres, ils développent des relations de coopération technique voire financière. D'autres sont soumis à la concurrence et ne bénéficient pas de relations durables »* [SESSI,

---

<sup>218</sup> La terminologie de fournisseurs de premier et de second niveaux est empruntée à celle employée par le SESSI (2005-a, p.5). Nous faisons également un parallèle avec les notions de marchés primaire et secondaire développées en économie du travail [Reich *et alii*, 1973] [Doeringer et Piore, 1971] car cette thèse aboutie à la constatation d'une segmentation entre fournisseurs.

2005-a, p.5]. Cette distinction entre fournisseurs de premier et de second niveaux se trouve confirmée par l'analyse des rapports des entreprises de l'échantillon. En effet, 55 % (21/38) d'entre elles affirment opérer une distinction entre les fournisseurs. En outre, également 55 % (21/38) des entreprises affirment qu'elles sont favorables à des relations durables avec les fournisseurs. 11 % (4/38) ne se positionnent pas et 34 % (13/38) affirment adopter plutôt une logique de mise en concurrence des fournisseurs. Le rapport d'Axa précise par exemple que cette entreprise souhaite des relations durables et sélectives avec ses fournisseurs par le biais du programme KSAM (*Key Suppliers Account Manager*) tourné vers les 25 fournisseurs clés.

Les catégories de fournisseurs de premier et de second niveaux sont à rapprocher des logiques « messianique » et « défensive » analysées par Quairel-Lanoizelée (2006). **Cette distinction entre catégories de fournisseurs se traduit par une segmentation<sup>219</sup> des relations de fourniture entre un état transactionnel basé sur une logique d'autorité et un état relationnel fondé sur une logique d'incitation.**

### **Un état relationnel fondé sur une logique d'incitation**

Les fournisseurs de premier niveau sont assimilés aux fournisseurs clés de l'entreprise cliente. Ils sont considérés comme indispensables au processus de production et correspondent toujours à des achats directs (Chapitre préliminaire-section 1-1). Dans ce cas, le respect de normes éthiques accompagne la mise en place de relations stables. Un parallèle est possible avec une relation de fourniture de type « messianique » : l'entreprise cliente a la mission de diffuser les valeurs et les bonnes pratiques sociales et environnementales chez les fournisseurs et les sous-traitants. Cette vision s'inscrit dans une conception consensuelle des relations et se fonde sur « *le postulat de la convergence entre l'intérêt général et l'intérêt de l'entreprise* » [Quairel-Lanoizelée, 2006, p.3]. Le Pacte Mondial ainsi que les principes de l'OCDE et de l'OIT prônent cette perspective messianique de l'entreprise par rapport à la relation de fourniture.

---

<sup>219</sup> Cette terminologie est empruntée à l'économie du travail qui propose une segmentation des marchés du travail [Reich *et alii*, 1973] [Doeringer et Piore, 1971].

Cette logique messianique invite à interpréter les frontières de l'entreprise comme ouvertes. Dans cette logique, la normalisation, qui joue un rôle essentiel dans les négociations contractuelles [Mignot et Penan, 1995], se propose comme le support d'un dialogue entre les besoins du client et l'offre du fournisseur. L'usage de normes éthiques dans les relations avec les fournisseurs de premier niveau a pour but de diminuer les coûts de transaction entre entreprises. En général, il s'agit de cas où les fournisseurs compétents sont peu nombreux et non substituables. Ce type de relation se noue lorsque l'achat est considéré comme stratégique par l'entreprise cliente ou dans le cas où la relation de fourniture comporte un risque et que le coût ne représente pas un critère de choix unique. Ce contexte conduit à mettre en place une politique contractuelle stable garantissant aux sous-traitants et aux fournisseurs leur participation à des programmes leur assurant d'amortir les investissements nécessaires en termes de normalisation. La normalisation est définie comme une procédure institutionnelle qui permet de distinguer au sein des coopérations, une modalité de coordination spécifique des activités qui peut mener au partenariat industriel [Courpasson, 1996]. Le terrain est favorable à la création des synergies entre client et fournisseur et à l'établissement d'un partenariat de long terme<sup>220</sup>. Il existe *a priori* une corrélation entre la profusion de normes et le développement des réseaux de coopération inter-entreprises dans le système productif. Dans ce cas, le respect des normes éthiques ne fait pas l'objet de contrôles particuliers de la part du client car en règle générale il est fait référence à des normes de certification d'entreprise. **La norme éthique est un outil de coopération qui devient un élément constitutif de la relation entre les entreprises**<sup>221</sup>.

La création de pôles de stabilité s'oppose à la relation établie avec les fournisseurs de second niveau. En effet, le recours à l'externalisation obéit à une logique de régulation par le marché et notamment par les prix. Cette logique de marché entraîne une mise en concurrence fréquente des fournisseurs et des changements de partenaires.

---

<sup>220</sup> Ce propos est à nuancer : « *plus que des relations de partenariat, il s'agit en réalité de relations d'autonomie contrôlée* » [Morin, 1994, p.27].

<sup>221</sup> La coopération constitue d'ailleurs une dimension incontournable des interactions entre firmes [Jacquemin, 1994] [Froelicher, 1996] [Hamdouch, 1998].

### Un état transactionnel basé sur une logique d'autorité

Les fournisseurs de second niveau sont considérés comme non essentiels à l'activité principale de l'entreprise. Ils incluent les fournisseurs dits à risque. Ils font l'objet d'une sélection et d'un contrôle de leurs pratiques. Cette logique s'inscrit dans une vision « défensive » qui consiste à établir des conditions contractuelles pour se protéger des risques liés aux pratiques de fournisseurs<sup>222</sup>. Certaines entreprises considèrent le recours aux fournisseurs et aux sous-traitants comme source de risque : « *S'il recourt à des fournisseurs extérieurs pour obtenir des produits et des services éloignés des métiers qu'il exerce, le Groupe a fait le choix de conserver la maîtrise de ses compétences clés. C'est ainsi que, pour les process de production, les activités restent fortement intégrées, limitant l'appel à la sous-traitance* » (BNP Paris Bas, rapport 2006, p.101). C'est aussi le cas de Sanofi-Aventis qui adopte une politique de « *multisourcing* » de ses fournisseurs (Sanofi-Aventis, rapport 2006, p.32). La politique adoptée est celle d'une gestion de risque pour s'assurer de la fiabilité des fournisseurs. La sélection des fournisseurs est donc très pointue. Cette logique se fonde sur une conception fermée des frontières de l'entreprise [Quairel-Lanoizelée, 2006]. Du point de vue du fournisseur, les normes éthiques augmentent les coûts de transaction, jusqu'à devenir une barrière à l'entrée dans certains cas : « *un autre problème lié à l'instauration de normes et de certifications est qu'elles peuvent avoir des effets négatifs sur la concurrence, comme la création de barrières empêchant l'arrivée de nouvelles entreprises* » [Carlton et Perloft, 1998, p.623].

Les exigences des donneurs d'ordre poussent parfois les PME à investir dans des démarches de normalisation dont elles avouent ne pas voir toujours la nécessité. L'obligation de références aux normes dans les appels d'offres demande un véritable apprentissage pour les entreprises. Les entreprises qui ne peuvent pas satisfaire aux exigences de la normalisation se retrouvent exclues du marché. **Les normes éthiques sont alors perçues par les fournisseurs comme des outils de contrôle et d'exclusion.** Cette approche se fonde sur un rapport de

---

<sup>222</sup> L'approche de France Télécom traduit comment l'éthique des achats peut s'inscrire dans une gestion de risque par une cartographie des risques liés aux fournisseurs : « *Notre dispositif QREDIC® permet d'analyser régulièrement la performance globale des fournisseurs, grâce à l'établissement d'un questionnaire développement durable adapté aux principaux types d'achats. L'outil est déployé sur l'ensemble des contrats d'achat Groupe, couvrant plusieurs pays d'implantation. Chaque contrat est évalué une à deux fois par an, avec l'appui des principaux pays. Les résultats sont présentés aux fournisseurs et font l'objet d'un plan d'amélioration conjoint si nécessaire. L'ensemble des évaluations ainsi que la méthodologie utilisée sont mis à disposition des acteurs concernés sur un site Intranet en langue française et anglaise. Sur la base des questionnaires renvoyés par nos fournisseurs, nous avons élaboré deux cartographies des risques environnementaux et sociétaux qui seront exploitées pour construire nos plans de progrès* » (France Télécom, rapport 2006, p.27).



force entre organisations qui peut être conflictuel. Ce type de relations va plutôt s'établir dans le cas où la création de valeur par le fournisseur est assez faible, que l'achat est peu risqué, que le coût reste le critère premier d'achat et que les fournisseurs sont nombreux.

Cette distinction identifie des fournisseurs à risque et des fournisseurs clés. Les deux logiques mises en évidence correspondent à des modes de gestion spécifiques de la relation de fourniture. **La portée éthique de ces normes est variable en fonction de leur application dans les relations de fourniture. Ne correspondent-elles pas à un outil supplémentaire de gestion des relations client/fournisseur ?** Les pratiques issues de la normalisation éthique sont un élargissement de types de management classiques car cette dichotomie entre les fournisseurs s'observe également pour le domaine de la qualité.

**Cette mise en perspective de deux catégories de fournisseurs** (de premier et de second niveaux) **trouve un écho particulier dans l'analyse théorique développée par Richardson** (1972) sur les relations inter-entreprises. Par rapport à l'incomplétude du contrat, une autre réponse théorique est mobilisable dans le prolongement de celle de l'économie des coûts de transaction. Les mécanismes de prix n'expliquent pas entièrement la régulation des échanges entre les entreprises, à ceux-ci s'adjoignent des mécanismes organisationnels : « *considérer l'organisation industrielle à partir d'une dichotomie tranchée entre firme et marché donne une vision erronée de la réalité* » [Richardson, 1972, p.884 - traduction personnelle]<sup>223</sup>. Richardson (1972, p.890-893) présente alors l'organisation de l'industrie à travers trois formes institutionnelles de coordination des activités : la firme (« *direction* »), la coopération (« *co-operation* ») et le marché (« *market transactions* ») [Annexe 61]. La coopération et le marché correspondent à des modes de coordination inter-firmes. Les coopérations inter-entreprises constituent une forme de coordination plus stable et plus efficace que le recours aux deux autres formes institutionnelles (le marché et la firme) [Richardson, 1972]. La coopération permet de surmonter les asymétries d'information et les comportements opportunistes. Cependant, « *J'ai tenté de montrer l'importance de la coopération dans les relations entre les entreprises mais non pas que la coopération exclut toute forme de concurrence* » [Richardson, 1972, p.895 - traduction personnelle]<sup>224</sup>. Nous proposons un parallèle entre la coopération inter-firmes et le développement de relations avec des

---

<sup>223</sup> « *By looking at industrial reality in terms of sharp dichotomy between firm and market we obtain a distorted view of how the system works* » [Richardson, 1972, p.884].

<sup>224</sup> « *I have sought to stress the co-operative element in business relations but by no mean the view that where there is co-operation, competition is no more* » [Richardson, 1972, p.895].

fournisseurs primaires. Un tel type de relation permet de dégager un surplus de richesses qualifié de quasi-rente relationnelle [Aoki, 1988]<sup>225</sup>. Les relations avec les fournisseurs de second niveau correspondent au cas d'une relation inter-entreprises passant par le marché.

**L'intérêt de l'approche de Richardson (1972) est de souligner deux types de relations inter-entreprises passant par la coopération et par le marché qui peuvent être respectivement rapprochés des relations mises en place avec des fournisseurs primaires et secondaires.**

---

<sup>225</sup> Cette analyse est à mettre en parallèle avec l'approche d'Aoki (1988).

### **Conclusion du chapitre 3**

L'éclairage des théories contractuelles conduit à analyser la firme à la lumière de différents paradigmes qui mettent en évidence les difficultés à délimiter les frontières de la firme. Ces paradigmes aident également à préciser le rôle de la normalisation et de l'éthique de l'entreprise. Parmi les théories contractuelles, le choix a été fait de retenir la théorie des coûts de transaction comme l'approche théorique principale de cette thèse.

Cette approche théorique a été complétée par un panorama des relations inter-entreprises afin de montrer comment les entreprises clientes considèrent leurs relations de fourniture. Cette analyse a révélé l'aspect stratégique de la fourniture pour les entreprises clientes. De plus, dans l'ensemble, les entreprises sont plutôt soucieuses de leurs rapports avec les fournisseurs et les sous-traitants. La relation client/fournisseur est comparable à un système car il s'agit d'un ensemble d'éléments coordonnés et régulés qui donne lieu à divers types de coordination [Bidault, 1988]. **Les entreprises prennent en considération les dimensions sociale et environnementale dans la sélection de leurs partenaires et le maintien de leurs relations inter-entreprises.**

La coopération entre client et fournisseur reste pourtant limitée à certaines relations. Les firmes ne traitent pas tous leurs fournisseurs et leurs sous-traitants de manière similaire. Cette différenciation prend la forme d'une segmentation. **Les entreprises segmentent leurs partenaires, ce qui se traduit par une utilisation spécifique de la normalisation en fonction des fournisseurs et des sous-traitants.** Les modes de contrôle variés des normes sociales et environnementales se prêtent à cette utilisation spécifique de la part du client. La normalisation éthique a à la fois **une vocation de coordination** pour des fournisseurs de premier niveau (fournisseurs clés) et **une fonction de contrôle** pour les fournisseurs de second niveau (fournisseurs à risque). **Les normes éthiques sont bien des vecteurs de relations entre entreprises co-contractantes dans le sens où elles représentent un support à la coordination des échanges.**

Afin d'affiner l'étude de la normalisation éthique dans l'organisation des rapports entre entreprises, la normalisation est présentée dans le chapitre suivant comme un avantage concurrentiel mais également comme une contrainte pour les fournisseurs sur la base de la segmentation proposée dans le chapitre 3.

## **Chapitre 4 : La normalisation éthique : un avantage concurrentiel et une contrainte pour les fournisseurs**

<b>SECTION 1 : NORMES ETHIQUES ET STABILITE DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES .....</b>	<b>213</b>
<b>1. L'accès à une information fiable.....</b>	<b>213</b>
<b>2. Prévisibilité des agents et coordination .....</b>	<b>216</b>
<b>3. Normes éthiques et confiance .....</b>	<b>220</b>
<b>4. Normes éthiques, compétences internes et routines organisationnelles .....</b>	<b>224</b>
<b>SECTION 2 : DES CONDITIONS D'APPLICATION SPECIFIQUES.....</b>	<b>230</b>
<b>1. Importance de l'implication du dirigeant .....</b>	<b>230</b>
<b>2. Obstacles organisationnels à la normalisation éthique.....</b>	<b>232</b>
<b>3. Application d'outils propres aux PME.....</b>	<b>237</b>
<b>SECTION 3 : LES NORMES ETHIQUES CONTRAIGNANTES.....</b>	<b>243</b>
<b>1. Une « coordination dirigiste » par l'éthique des achats.....</b>	<b>243</b>
<b>2. La norme éthique : processus de sélection des fournisseurs .....</b>	<b>251</b>
<b>3. La norme éthique : processus de surveillance des fournisseurs secondaires.....</b>	<b>252</b>

Afin d'exposer les atouts et les limites de la normalisation éthique dans l'organisation des rapports entre les entreprises « cliente » et « fournisseur », la normalisation éthique a été analysée comme un « vecteur de relations » entre ces entreprises (Chapitre 3). La manière dont sont appliquées les normes sociales et environnementales a rendu possible la mise en évidence de catégories de fournisseurs primaires et secondaires. Cette dichotomie souligne des dissemblances de traitement par rapport aux fournisseurs et aux sous-traitants de la part de l'entreprise cliente.

**La normalisation éthique joue-t-elle un rôle similaire dans ces deux types de relations de fourniture ?** Différents modes de coordination existent en termes de modalité de transmission de l'information et de choix de la durée du contrat. L'objectif de ce chapitre est d'illustrer que ces modes de coordination sont liés au rôle dévolu aux normes éthiques dans cette relation. L'analyse des positions respectives de l'entreprise donneuse d'ordres et de l'entreprise preneuse d'ordres par rapport à la normalisation éthique permet de mettre en évidence le rôle de régulation de la norme.

Sur le plan empirique, nous allons nous appuyer sur l'analyse des comportements des entreprises du CAC 40. Celle-ci est effectuée par le biais de l'étude des rapports de développement durable des firmes de l'échantillon ainsi que par l'interprétation des entretiens effectués avec les responsables et les acheteurs de ces entreprises (Chapitre 1-section 2-1).

La section 1 montre que les normes éthiques constituent un avantage concurrentiel pour les fournisseurs de premier niveau. Elles semblent assurer l'établissement de relations inter-entreprises stables par le biais de l'instauration d'un climat de confiance entre les organisations.

Cependant, la section 2 précise les conditions spécifiques qui doivent être respectées par les clients comme par les fournisseurs pour que les normes éthiques deviennent des avantages concurrentiels sur les marchés.

Enfin, la section 3 conduit à prouver que les normes éthiques s'interprètent aussi comme des outils de contraintes pour les fournisseurs de second niveau. Les normes éthiques s'inscrivent par conséquent dans un processus de « coordination dirigiste » des fournisseurs et des sous-traitants.

## **Section 1 : Normes éthiques et stabilité des relations inter-entreprises**

Les relations entre les entreprises clientes et les fournisseurs de premier niveau sont construites sur la base de certains engagements éventuellement contractuels<sup>226</sup>. Les risques inhérents à l'exécution des contrats liés à leur incomplétude et aux asymétries d'information [Akerlof, 1970] contribuent à l'établissement de structures permettant de favoriser les relations de confiance entre les organisations. **L'intérêt de cette section est de montrer que les normes éthiques se développent comme un moyen de réduire les coûts de recherche de l'information et de limiter l'incertitude liée aux comportements des agents.** Le recours à la normalisation éthique de la part des entreprises clientes semble s'inscrire dans l'instauration d'un climat de confiance entre partenaires. La construction de relations inter-entreprises durables et stables apparaît à l'œuvre.

La première sous-section stipule que le recours à une norme éthique assure l'accès à l'information et sa fiabilité (1). Dans la même logique, la seconde sous-section expose que ces normes permettent la prévisibilité des comportements des partenaires extérieurs et leur coordination (2). La troisième sous-section traite du rôle des normes éthiques dans l'établissement de relations de confiance (3). Enfin, la quatrième sous-section présente les normes éthiques comme la traduction de compétences internes prenant la forme de routines organisationnelles. Ces routines accompagnent les processus d'apprentissage dans l'établissement et le maintien des relations de fourniture (4).

### **1. L'accès à une information fiable**

Depuis l'expansion de la normalisation technique à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les économistes ont porté leur attention sur les effets des normes en matière de fonctionnement du marché. L'élaboration des normes découle d'une volonté d'harmonisation et d'unification afin de rationaliser la production et l'utilisation des ressources. Un premier courant s'intéresse à la promotion et à l'optimalité des choix technologiques engendrés par la normalisation [Farrell

---

<sup>226</sup> Schneider Electric a mis en place une organisation dédiée aux groupes mondiaux qui souhaitent développer des relations privilégiées avec leurs fournisseurs dits clés. Pour répondre à cette attente, le Groupe propose des « contrats de fournisseur préféré » afin de leur garantir une qualité relationnelle de haut niveau (Schneider, rapport 2006, p.24).

et Saloner, 1985] [Katz et Shapiro, 1986, 1994] [Arthur, 1989]. « *Le champ d'investigation s'est sensiblement modifié depuis lors, dans la mesure où la plupart des travaux concernent aujourd'hui le domaine particulier des technologies de réseau, analysant donc la standardisation sous l'angle de la production des compatibilités nécessaires à l'exploitation des externalités de réseau* » [Foray, 1990, p.114]. Le deuxième traite des mécanismes de coordination économique créés par les normes et de leurs effets sur la production et les échanges de biens [Segrestin, 1997] [Eymard-Duvernay, 1994] [Dalle, 1995] [David et Greenstein, 1990]. Les fonctions attribuées à la normalisation se sont donc diversifiées. Aux fonctions techniques d'interchangeabilité, qu'elles assurent traditionnellement, s'ajoutent des fonctions d'information sur les partenaires externes<sup>227</sup>. Les approches contemporaines du phénomène de la normalisation, par la théorie des coûts de transaction et la théorie des conventions, reposent d'ailleurs sur l'hypothèse d'absence d'une information complète sur les biens. Elles justifient ainsi l'émergence des normes. Le point commun de ces approches réside dans l'idée qu'une fois que l'hypothèse d'information parfaite des agents est écartée, le recours simple au marché ne se présente plus comme le mode de coordination le plus efficace [Ravix et Romani, 1996]. Par contre, ces théories ne s'accordent pas sur la manière d'appréhender les formes de coordinations alternatives au marché. Elles restent simplement en consensus sur le fait que les normes sont des vecteurs d'information.

La normalisation, en répondant à une demande de critères standardisés, entraîne l'accroissement des informations codifiées et transférables. Elle favorise la formulation d'informations puis elle permet leur mise en circulation et leur comparaison. En particulier, la normalisation éthique rend plus explicite la politique éthique de l'entreprise « cliente » et « fournisseur ». Les normes éthiques orientent l'achat par les informations qu'elles véhiculent sur les biens et les organisations [Mallard, 2000]. Ainsi, **d'après l'analyse de la théorie des coûts de transaction, la normalisation éthique réduit les asymétries d'information** : l'application de normes éthiques diminue les démarches nécessaires à l'obtention d'informations concernant les dimensions sociale et environnementale d'un fournisseur. Les normes éthiques facilitent ainsi le choix du partenaire pour l'entreprise cliente.

A travers ce même corpus analytique, les néo-institutionnalistes apportent matière à réflexion par le biais de la théorie de la rationalité limitée des agents. Le comportement des acteurs y est caractérisé par l'hypothèse de Simon (1982). Les agents ont une rationalité limitée : leurs

---

<sup>227</sup> Dans son rapport 2006, Pernod Ricard considère la certification de ses fournisseurs comme étant une source d'informations sur leurs pratiques.

aptitudes cognitives restreintes ne leur permettent pas d'appréhender, ni de traiter, toute l'information pertinente. De cette hypothèse de rationalité limitée découle l'importance des normes, génératrices d'informations et permettant une prise de décision plus facile pour l'entreprise cliente. Les normes éthiques s'interprètent comme un support aux processus de décisions, ces processus nécessitant par nature des ressources, du temps et une recherche d'information.

La fiabilité de l'information liée à la norme dépend du mode de contrôle exercé sur l'entreprise fournisseur. Les modes de contrôle faisant intervenir un tiers extérieur peuvent être appréhendés comme donnant une information d'une plus grande fiabilité. La forme la plus aboutie des modes de contrôle reste la certification. Celle-ci est un signal dans les relations verticales inter-entreprises sur la fiabilité des informations diffusées à propos des modes de production appliqués<sup>228</sup>.

Aux normes éthiques organisationnelles s'ajoute le cas spécifique des normes éthiques de communication et de diffusion de l'information, qui ont pour objet la fiabilité des informations diffusées par l'entreprise. Elles ne sont que peu utilisées de manière directe dans les relations inter-entreprises car elles sont surtout mobilisées comme outil de support pour remplir les exigences de la loi NRE (Chapitre préliminaire-section 3-2). En outre, cette loi ne s'applique pas aux fournisseurs des entreprises du CAC 40 car elle est uniquement obligatoire pour les entreprises cotées.

La norme éthique est un outil qui renforce la transparence et la fiabilité des informations. **La normalisation éthique, comme source d'information, permet une sélection des partenaires et donc l'assurance du respect de certaines pratiques sociales et environnementales en aval de la signature du contrat de fourniture.** Elle encourage ainsi l'instauration de relations stables entre client et fournisseur. L'entreprise cliente s'appuie sur les normes éthiques pour établir un lien de long terme avec des fournisseurs de premier niveau. Dans une telle relation, l'objectif pour le client n'est pas d'obtenir les meilleurs prix, en réduisant les marges de ses fournisseurs et en changeant régulièrement de partenaires, mais de bénéficier de services de qualité constante, dans un bénéfice mutuel pour les deux parties. Les normes éthiques jouent-elles, de manière similaire, un rôle dans la prévisibilité des comportements des agents et dans leur coordination ?

---

<sup>228</sup> Cette utilisation de la norme est à rapprocher de la théorie du signal de Kreps (1990).



## **2. Prévisibilité des agents et coordination**

Sur le plan pratique, la norme est destinée à des usages communs et répétés et propose des solutions à des problèmes techniques ou commerciaux qui se posent entre partenaires économiques, scientifiques, techniques ou sociaux [Grenard, 1996]. Ainsi, **l'objectif même des normes est de faciliter les interactions entre les agents**, en particulier entre les clients et les fournisseurs. En amont de la signature du contrat, les normes éthiques permettent aux fournisseurs de gagner des marchés et de simplifier la rédaction des contrats. En aval de la signature du contrat, elles permettent d'améliorer la coordination car elles livrent des directives aux fournisseurs quant à la production. Il semble cependant que les fournisseurs n'influencent pas encore les démarches du client sur le plan de la normalisation éthique alors que ceci a lieu dans le cadre de la normalisation technique classique.

**Une autre caractéristique majeure de la norme tient au fait qu'elle est un élément de la prévisibilité des comportements, c'est-à-dire de coordination.** En effet la norme assure l'unicité des représentations sociales des acteurs et ainsi l'engagement dans l'action [Micheletti, 2003]. Pour un contrat classique, l'adoption d'une norme éthique s'interprète comme un surcoût. L'hypothèse est que celle-ci n'est adoptée que si le coût de son adoption est amorti, c'est-à-dire si le nombre de transactions est assez élevé. Ce phénomène est analysé par Williamson (1985) qui aboutit à la conclusion suivante : si le contrat initial génère des actifs très spécifiques, l'entreprise a intérêt à garder le même partenaire sur le long terme à condition qu'à chaque renégociation du contrat le nouveau prix permette au vendeur de réaliser uniquement un gain « *normal* ». Dans le cas de relations répétées, la présence d'actifs très spécifiques contribue à la stabilité des échanges et peut inciter les entreprises à consacrer des ressources pour adopter une norme éthique. La norme éthique en tant qu'actif dédié renforce la stabilité de la relation avec les fournisseurs de premier niveau. Par conséquent, les normes servent à maintenir la relation de fourniture dans le temps<sup>229</sup>. Grâce à la durabilité des relations qu'elle instaure, la norme participe à la stabilité de la coopération et à l'augmentation du profit. L'existence d'une quasi-rente liée à la relation de fourniture émerge car la relation inter-firmes apporte un supplément de valeur en elle-même. La normalisation éthique soutient alors la mise en place d'une forme d'organisation verticale de l'industrie dans

---

<sup>229</sup> Une étude future pourra porter sur l'analyse de la durée des liens des entreprises du CAC 40 avec leurs fournisseurs et sur la possible corrélation entre la durée de ces liens et le fait que le fournisseur soit de premier niveau.

laquelle les entreprises normalisées se voient confier la réalisation d'étapes de production, voire des fonctions complètes, et deviennent de ce fait de véritables partenaires des grandes entreprises.

**La théorie des conventions est aussi mobilisée ici car les conventions sont un moyen de coordonner les comportements et les représentations des agents.** L'économie des conventions [Orléan, 1994-b] [Batifoulier *et alii*, 2001] est une approche interprétative des conventions, considérées non seulement comme des règles de comportement mais aussi comme des modèles d'évaluation permettant d'interpréter les règles.

### **Théorie des conventions et éthique de l'entreprise**

Une convention, au sens de la théorie des conventions, est bien un ensemble de repères socialement construits, le plus souvent de caractère implicite, qui permet aux acteurs d'un champ donné de prendre leurs décisions et d'agir. En référence à cette définition, l'éthique de l'entreprise relève de conventions, car elle obéit à des principes auxquels les acteurs adhèrent de manière collective. L'éthique de l'entreprise est une convention remplissant entre autres une fonction de coordination des institutions<sup>230</sup>. L'économie des conventions permet aussi de mettre en évidence la diversité des pratiques d'entreprises en s'appuyant sur la pluralité des « *conventions constitutives* » d'entreprises [Eymard-Duvernay, 2003].

### **Théorie des conventions et relations inter-entreprises**

Le fonctionnement des relations de coopération entre les organisations dont relèvent les relations client/fournisseur primaires est assimilable à une convention [Baudry, 1995, p.95] telle que définie par Salais (1989) : « *une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi* » (p.213), ou encore comme « *un ensemble d'éléments qui, à tout instant, pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord* » (p.213).

---

<sup>230</sup> Ce rôle de coordination de l'éthique de l'entreprise prend tout son sens à travers le courant des économies de la grandeur qui étudie les organisations en termes de conventions et d'accords [Boltanski et Thévenot, 1987]. L'entreprise est par nature un espace de règles et de circulation des biens. Les acteurs sont insérés dans des logiques à la fois conflictuelles et coopératives. Cette approche souligne que des justifications multiples sont avancées par les acteurs pour légitimer leurs actions. Ainsi, des accords et des compromis vont être nécessaires à la coordination des agents ; d'où le rôle de l'éthique de l'entreprise considérée comme une convention.

### **Théorie des conventions et normes**

La normalisation trouve une interprétation particulière dans le cadre de l'Economie des Conventions qui permet d'appréhender la multiplicité des fonctions de la normalisation : « *au sens étroit, la normalisation conduit à isoler, à décrire des pratiques, donc à délimiter le champ des interprétations, en la repérant, par exemple, comme élément du processus concurrentiel, dans la tradition de l'économie industrielle. Mais elle n'est alors étudiée que comme une technique particulière dans le système que produit la normalisation au sens large. C'est pourtant sur cette dernière qu'elle prend appui, et, ainsi, sur les logiques de conviction et d'accord qu'elle sous-tend. Isoler la normalisation au sens étroit n'est donc qu'une vue de l'esprit, qu'un travail partiel sur le système d'accord social et de construction collective de la normalité* » [Gomez, 1996, p.114]. L'intérêt de cette approche est de spécifier le rôle que jouent les normes dans l'élaboration du comportement des acteurs économiques. Eymard-Duvernay (1989) met d'ailleurs en évidence ce qu'il nomme des « conventions de qualité » à propos des normes de qualité<sup>231</sup>. La norme ne permet pas uniquement une meilleure allocation des ressources en tant que vecteur exogène d'information. Ce qui prévaut est un processus collectif et conventionnel de rationalisation qui facilite la coordination des comportements en organisant les interdépendances.

**Certaines caractéristiques de la norme en font bien une convention visant à assurer la coordination des comportements inter-individuels.** La norme est, en effet, la solution à un problème répétitif : il s'agit d'une « *structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problème* » [Gomez, 1994, p.129]. La norme est aussi un modèle qui permet de se confronter à la réalité : elle apporte des éléments pratiques. Elle est enfin un outil favorisant la communication (Chapitre 4-section 1-1). La norme respecte les trois exigences de la notion de « *dispositif cognitif collectif* » [Benezech, 1996, p.33] définissant une convention [Favereau, 1989]. La norme contribue à l'accroissement des connaissances collectives ; par là-même elle appartient bien au domaine conventionnel et cognitif : ce dispositif est une convention qui explique des procédures décisionnelles. La principale fonction de ce dispositif est une réduction de l'incertitude par la prévision des comportements. **Certaines normes font l'objet d'une reconnaissance par des institutions qui les explicitent et leur donnent une forme plus ou moins contraignante, ces normes deviennent donc des conventions instituées.**

---

<sup>231</sup> Les normes de qualités sont d'ores et déjà considérées comme des conventions [Gomez, 1994]. Une interprétation similaire s'applique aux normes éthiques.

**La théorie des conventions permet également d'opérer une distinction entre des « marchés de produits » et des « marchés d'organisations »**, utile sur le plan de la normalisation éthique [Favereau, 1989, p.309]. Sur les marchés de produits, les contrats concernent des produits standardisés et prennent la forme de contrat d'achat-vente. Ces contrats sont complets dans la mesure où les caractéristiques du produit sont précisées sans ambiguïté. D'ailleurs, la labellisation de produit pallie à l'incertitude concernant la définition des caractéristiques des produits. Pour les marchés d'organisations, l'objet de la coordination n'est pas l'échange d'une marchandise mais l'établissement d'un lien de fourniture : la relation inter-entreprises s'assimile à un marché d'organisation. « *Les échanges sur les marchés d'organisations sont caractérisés par l'incomplétude des contrats, les acheteurs ayant à faire confiance à l'entreprise [...]. Le jugement porté sur le bien passe par le jugement porté sur l'entreprise, et s'appuie sur la réputation ou la qualification de l'entreprise* » [Eymard-Duvernay, 1994, p.353]. Les échanges sur les marchés d'organisations sont caractérisés par l'incomplétude des contrats et les acteurs doivent envisager des mécanismes autres que les seuls dispositifs juridiques pour se coordonner, d'où l'intérêt des normes éthiques. Cette distinction entre marché de produits et marché d'organisations permet de rattacher la certification de produit aux marchés de produits et la certification d'entreprise aux marchés d'organisations.

**Dans le cas des marchés d'organisations, la transaction entre fournisseur et acheteur repose sur les capacités de coordination des entreprises qui passe par un « effet-réputation » ou par un « effet-qualification »**. Trois pôles émergent *in fine* : un pôle marché de produits, un pôle réputation et un pôle organisations qualifiées [Eymard-Duvernay, 1994]. Alors que la labellisation aide à diminuer l'incomplétude des contrats, la normalisation des modes de production, par son apport en termes de réputation en externe et de qualification en interne, permet au fournisseur de se situer sur l'un des deux autres pôles<sup>232</sup>. Ce positionnement rend possible l'établissement d'un lien de coordination entre client et fournisseur.

**Selon la théorie des coûts de transaction et la théorie des conventions, les normes éthiques s'envisagent comme des mécanismes de prévisibilité des comportements et de**

---

<sup>232</sup> Eymard-Duvernay (1994) fait d'ailleurs référence aux référentiels qualité des entreprises et à la normalisation en général.

**coordination entre l'entreprise cliente et l'entreprise fournisseur.** Les normes éthiques, participent-elles par conséquent à la création d'un climat de confiance entre l'entreprise et ses fournisseurs ?

### **3. Normes éthiques et confiance**

Le concept de confiance explique certains comportements coopératifs des agents. Le recours à la littérature sur la confiance est nécessaire pour comprendre la relation entre client et fournisseurs primaires. Parmi les nombreuses définitions de la confiance celle de Dwyer *et alii* (1987) est retenue ici parce qu'ils étudient l'émergence et le maintien de celle-ci dans les relations entre les agents. Ils la caractérisent à ce propos comme l'attente d'un des agents que l'autre partie :

- désire la coordination ;
- remplit ses obligations ;
- et s'engage dans la relation.

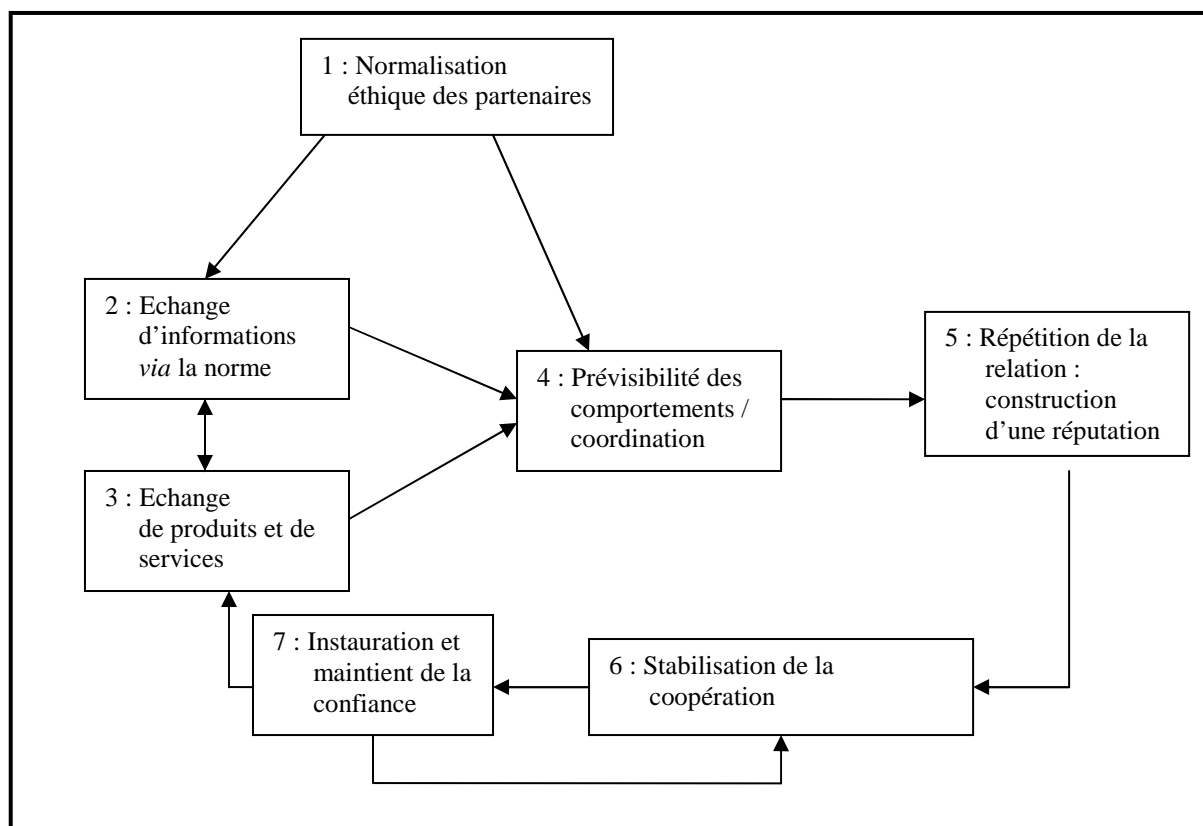
La confiance dans l'honnêteté du partenaire est liée à la croyance de la fiabilité et de la sincérité du partenaire. Différents niveaux de confiance peuvent se distinguer [Lepers, 2003] :

- La confiance rationnelle procède d'une logique calculatrice et se rapproche du raisonnement de Williamson (1993). Les acteurs analysent les gains associés à différentes actions et déterminent de manière rationnelle s'ils doivent accorder ou non leur confiance.
- La confiance interpersonnelle s'ancre sur une base cognitive et s'appuie sur les caractéristiques observables du partenaire comme les compétences, la réputation et les relations passées.
- La confiance institutionnelle repose sur des systèmes formels auxquels les entreprises font référence.

Une entreprise peut développer une réputation, dans le cas de relations répétées, qui rend possible le développement d'un climat de confiance au-delà de la confiance inter-personnelle. En effet, dans une perspective de jeux répétés, la réputation se détache des individus et instaure des formes de confiance entre les organisations. **La réputation devient un repère collectif. L'application de normes éthiques est-elle un signal de réputation et par conséquent un moyen d'établir des relations de confiance rationnelle, interpersonnelle et**

**institutionnelle entre les agents économiques ?** Le schéma récapitulatif ci-après met en perspective la stabilisation de la relation de fourniture issue de l'application de normes éthiques<sup>233</sup>. La confiance entre entreprises cliente et fournisseur est à la fois une cause et une conséquence de la stabilisation de la coopération entre les agents.

**Figure 4 : Stabilisation de la relation inter-entreprises via la normalisation éthique**



Ce schéma replace les différents concepts liés à la stabilisation des échanges entre clients et fournisseurs de premier niveau. Il met l'accent sur le fait que le fournisseur et le client peuvent stabiliser la relation marchande l'application de normes éthiques. L'utilisation de ces normes aboutit à une relation partenariale de confiance avec les fournisseurs primaires. Cette confiance incite à développer davantage les échanges de produits et de services.

L'instauration de ce climat de confiance est liée aux caractéristiques de la norme sur le plan de la diffusion d'informations, de la prévisibilité des comportements qu'elle assure et de la coordination qu'elle rend possible entre les agents. Elle émerge dans le cas de relations répétées basées sur les normes éthiques [Jiang et Bansal, 2003]. Ces relations donnent lieu à la

<sup>233</sup> Ce schéma s'inspire de la représentation de la stabilisation des relations de Hallen *et alii* (1987, p.27).

construction d'une réputation pour les entreprises et par conséquent à la stabilisation de la coopération entre les agents. La reconduction d'un contrat s'interprète comme une incitation à coopérer [Baudry, 1993]. L'instauration de la confiance est alors possible. Le maintien de celle-ci est assurée par l'effet de stabilisation de la coopération qu'elle opère.

L'instauration d'un climat de confiance par l'usage des normes éthiques s'explique également par le contenu spécifique de celles-ci. L'éthique de l'entreprise en elle-même est considérée comme « *un moyen de réduire les coûts de transaction* » [Praet et Wigny, 1999, p.12] : « *l'obéissance spontanée à l'éthique et l'observation des règles, là où ces dernières ne peuvent être surveillées, ou ne le peuvent qu'à des coûts élevés, diminuent les coûts de transaction économiques, et par ce biais ceux de l'économie nationale, sans néanmoins réduire les profits économiques des contractants.* » [Koslowski, 1998, p.37-38]. L'éthique de l'entreprise assure la constitution d'un « *capital confiance, c'est-à-dire d'un ensemble de valeurs formant un cadre de contrats implicite* » [Praet et Wigny, 1999, p.13].

**Cette relation de confiance entre client et fournisseur s'inscrit souvent dans le moyen ou le long terme**<sup>234</sup>. Plus la réputation de l'agent est sûre, plus son comportement est considéré comme crédible. Les risques de défection future des partenaires sont limités<sup>235</sup>. « *La confiance fait baisser les coûts de transaction, parce que les parties contractantes se mettent d'accord plus rapidement et doivent moins se contrôler* » [Koslowski, 1998, p.37]. Il est cependant important de souligner que, dans l'analyse de Williamson (1993), la notion de confiance se révèle quasi-inutile. Le principe d'action des agents économiques est contenu dans la structure des intérêts personnels par le biais de la notion de « *calculative trust* » [Williamson, 1993, p.463]. « *D'après Williamson (1993), l'engagement est la conséquence d'un calcul raisonné en termes de risques et de gains respectifs. Le contexte institutionnel ainsi que l'environnement singulier dans lesquels la transaction a lieu oriente ce calcul et lorsque les intérêts convergent, la coopération émerge. Dans cette logique, le recours à la notion de confiance n'apporte rien sur le plan analytique et se révèle uniquement trompeuse. Cette thèse, qui est au moins pertinente car elle souligne l'usage inconsidéré de la notion de confiance, a été critiquée. Lorsque les hypothèses de rationalité substantive et de prévisibilité*

<sup>234</sup> La théorie des incitations illustre par le biais de matrice de jeu, du type dilemme du prisonnier, que les relations répétées dans la durée génèrent des incitations à coopérer dans les relations inter-entreprises. Le passage d'un état non coopératif à un état coopératif est fortement influencé par la répétition de l'échange. La relation de sous-traitance peut s'aborder selon ce modèle [Baudry, 93].

<sup>235</sup> « *La confiance constitue un « actif immatériel » [Albouy, 1998] au point de devenir un « mécanisme de gouvernance » qui, l'expérience aidant, permet d'accumuler progressivement un « capital de confiance » [Charreaux, 1998]. Ainsi, l'instauration de climat de confiance a pour vocation de compenser les asymétries d'information, les situations de hasard moral, d'aversion au risque, etc.* » [Arnal et Galavielle, 2006, p.43].

*du future sont levées, la confiance ne peut plus se réduire à une question calculatoire de pertes et de gains* » [Borzeda et Rizopoulos, 2001, p.146 - traduction personnelle]<sup>236</sup>.

L'adoption d'une norme éthique peut de cette façon s'interpréter comme un signal visible sur le marché visant la construction d'une crédibilité et d'une réputation en amont et en aval de la signature d'un contrat [Barro et Gordon, 1983]. La normalisation éthique diminue les coûts de méfiance en mettant en place des solutions d'ajustement mutuel sur le moyen ou le long terme<sup>237</sup>. C'est en effet la répétition de l'action qui engendre la confiance. L'interaction répétée encourage la coopération car une déviation peut être punie dans le futur. Ce mécanisme reste conditionné à plusieurs éléments : les déviations doivent être observables et punissables, la punition doit être crédible et les parties doivent valoriser le futur. La crédibilité d'une punition est assurée par des mécanismes formels assurant cette crédibilité. Ici, il s'agit du retrait de la certification par l'organisme de normalisation ou de la suspension du contrat par le client. La sanction est également indirecte comme des coûts irrécouvrables en termes de normes pour les fournisseurs et des coûts d'homologation de fournisseurs pour l'entreprise cliente.

La liaison entre confiance et réputation établit un cercle vertueux à travers lequel la réputation et la confiance se trouvent renforcées de période en période. **L'utilisation de l'éthique de l'entreprise et a fortiori des normes éthiques correspond à un accélérateur de confiance** [Micheletti, 2003]. Ceci est d'autant plus vrai que les normes sont certifiables et qu'elles font appel à une forme d'expertise. Les normes éthiques permettent de préciser un ensemble d'exigences qui initie ou renforce des relations de confiance durable et partagée entre client et fournisseur. La principale difficulté liée à la mise en place d'une norme éthique réside dans l'établissement d'une correspondance entre l'environnement normatif de l'entreprise et de son savoir faire interne.

---

<sup>236</sup> "According to Williamson (1993) the commitment would be the outcome of a reasonable calculation in terms of risks and comparative returns. The institutional context and peculiar environment in which the transaction takes place constitute guides for this calculation and when interests converge, cooperation will emerge. In this view, recourse to the notion of trust does not bring anything on the analytical level and misleading. This thesis, which is valuable for at least attracting attention on the unconsidered use of the notion of trust has been criticised. When the hypotheses of substantive rationality and of predictable future are removed, trust cannot be reduce to a calculation problem of gains and losses" [Borzeda et Rizopoulos, 2001, p.146].

<sup>237</sup> L'analyse de Simon (1982) suppose que les agents font preuve de comportements opportunistes. Il existe souvent une incitation à dévier pour les agents, même dans les cas où ils sont liés par les contrats où des normes éthiques sont stipulées. Dans une logique néo-classique, la normalisation éthique ne pourrait être appliquée que si les deux entreprises y gagnent en termes de maximisation de la fonction objectif. Pourtant, sous cette même hypothèse d'opportunisme des agents, les normes éthiques peuvent aider à la construction de la confiance. Le jeu de la confiance de Kreps (1990) trouve en effet une solution dans le phénomène de la réputation. Dans ce jeu de type dilemme du prisonnier répétitif à durée infinie, la réputation permet de rendre les transactions durables et stables. Les choix des agents y sont interdépendants [Von Neuman et Morgenstern, 1944].



#### **4. Normes éthiques, compétences internes et routines organisationnelles**

Les raisons qui poussent à la mise en place de modalités particulières de coopération avec les fournisseurs de premier niveau ne sont pas uniquement liées à des phénomènes d'asymétries d'information [Ravix et Romani, 1996]. Il existe aussi une nécessité pour les entreprises de mobiliser leurs ressources et leurs compétences afin d'organiser leur processus productif en fonction de la perception subjective qu'elles ont de leur environnement. **La normalisation est perçue comme la traduction des compétences à détenir pour mener à bien un projet.**

Dans ce contexte, la certification d'entreprise occupe une fonction différente de celle de la certification de produit (Chapitre 1-section 2-2.6). La distinction entre la certification de produits et celle d'entreprises met en valeur les différentes fonctions stratégiques de la normalisation sociale et environnementale. La norme n'est pas seulement un vecteur d'informations assurant une économie de coûts de transaction et l'instauration de la confiance entre organisations. Ce qui prévaut est **un processus collectif et conventionnel de rationalisation qui facilite la coordination des organisations, en organisant les interdépendances des compétences internes liées à la gestion du lien de fourniture propre à chaque entreprise.** La coordination avec les fournisseurs peut ainsi se baser sur des normes éthiques. La mise en place de systèmes de management environnemental s'appuyant sur des normes éthiques chez les clients et les fournisseurs sont l'occasion d'une traduction formelle de cette coordination.

### **Encadré 9 : Les système de management environnemental (SME)**

Le management environnemental désigne les méthodes de gestion et d'organisation des entreprises, visant à prendre en compte de façon systématique l'impact des activités des firmes sur l'environnement, à évaluer cet impact et à le réduire. Les entreprises, notamment pour des raisons de pérennisation de leur activité, s'engagent de plus en plus dans des démarches volontaires de management environnemental pouvant se traduire par des systèmes de management environnemental (SME).

58 % (22/38) des entreprises de l'échantillon adoptent un SME. Ces systèmes s'inscrivent dans un management global de la qualité, la qualité est considérée comme « *la maîtrise de l'ensemble des processus conduisant à la satisfaction des clients* » [SESSI, 2000-a, p.1]. Ces SME peuvent se baser sur des normes environnementales. Pour 32 % (12/38) des entreprises, les SME sont basés sur la norme ISO 14000 et pour 17 % (5/38) sur la norme EMAS. Dans 21 % (8/38) des cas, les SME sont issus d'initiatives propres de l'entreprise. Les modes de déploiement sont différents en fonction des firmes même si elles se rejoignent sur une amélioration environnementale des activités<sup>238</sup>.

Les SME prennent en compte les différentes étapes du cycle de vie du produit. Ainsi, ils peuvent faire référence à des pratiques d'éco-conception. Ils conduisent alors à concevoir et à améliorer les produits en intégrant une vision environnementale. Ceci signifie qu'une attention particulière est portée à l'environnement, au choix des matières premières, à la production, à la distribution, à l'utilisation du produit et à son recyclage. Cette approche relève à la fois du management interne et externe. Le SME s'applique aux fournisseurs et aux sous-traitants pour 10 % (6/38) des entreprises de l'échantillon. 27 % (6/22) des SME mis en place s'appliquent à la relation de fourniture. 83 % (5/6) des SME qui s'appliquent aux fournisseurs et sous-traitants se fondent sur des normes (ISO14 000 ou EMAS).

Les SME qui s'appliquent aux partenaires reposent donc en grande majorité sur des normes environnementales, d'où l'intérêt de la normalisation dans la construction de compétence internes communes. **Ces SME et l'adoption de normes spécifiques qu'ils nécessitent s'inscrivent dans un engagement environnemental de l'entreprise cliente par rapport à ses fournisseurs et ses sous-traitants.** L'instauration d'un SME commun va de pair avec des pratiques de management coopératifs et d'éco-conception [Abrassart et Aggeri, 2002]. 29 % (11/38) des entreprises adoptent des démarches d'éco-conception. Ces démarches impliquent les fournisseurs ou les sous-traitants, ce qui traduit une relation de fourniture spécifique [Annexe 62]. Ces systèmes de management et ces pratiques d'éco-conception ne s'appliquent qu'à certains fournisseurs sélectionnés correspondant à des fournisseurs primaires. De même, des relations partenariales de fourniture s'observent dans des cas de mise en place d'un système commun de HSE (hygiène-santé-environnement). 49 % (15/38) des entreprises de l'échantillon ont mis en place un tel système et 27 % (4/15) de ces systèmes s'appliquent aux fournisseurs et aux sous-traitants. L'application de normes éthiques par l'entreprise cliente s'opère dans le but d'établir des synergies de compétences avec les fournisseurs de premier

<sup>238</sup> D'après le rapport 2006 de Dexia, chaque entité du groupe a sa politique de mise en place d'un SME. La direction du groupe fixe uniquement un minimum aux pratiques. Les entités sont considérées comme étant plus à même de s'adapter aux contraintes locales liées à la réglementation et à la culture.

niveau. Pour les fournisseurs, deux critères semblent déterminer le choix d'une norme sur le plan théorique :

- Une fréquence élevée de référence à la norme par les clients dans les appels d'offres auxquels répond le fournisseur<sup>239</sup>.
- Une proximité du contenu de la norme avec le savoir-faire en vigueur dans l'entreprise et avec son mode de production<sup>240</sup>.

Lorsque ces deux critères sont respectés lors du choix d'une norme par un fournisseur, celle-ci peut servir à la construction de compétences communes avec l'entreprise cliente. S'interrogeant sur les principes qui fondent la décision en univers incertain, Alchian (1950) considère que les entreprises sont guidées par des règles de conduite permettant d'assurer la pérennité de l'organisation, non pas dans une logique de maximisation mais dans une logique de recherche de « satisfaction ». Ces règles de conduite vont avoir des conséquences en termes d'organisation de la production [Alchian et Demsetz, 1972]. En outre, la firme se compose d'agents multiples aux capacités cognitives limitées. **Cette approche de l'entreprise donne tout son sens à l'émergence et à l'application de routines sur la base de normes éthiques.**

### **Routines, normes et apprentissage**

Un parallèle entre les normes éthiques et les routines organisationnelles est-il possible ? L'école évolutionniste développe une théorie endogène de l'apprentissage par l'expérience [Arrow, 1962]. L'entreprise est génératrice de routines et de manière générale de règles tacites ou non. Ces routines statiques et dynamiques, induites par la répétition des tâches et l'expérimentation, permettent une cohérence de la firme [Nelson et Winter, 1982]. Les entreprises se différencient par ces routines qui constituent leur patrimoine. Elles vont émerger et être effectives dans la firme par le biais de l'apprentissage [Cohen *et alii*, 1996]. On peut considérer qu'apprentissage et routine vont de pair [Levitt et March, 1988]. « *Dans l'entreprise, les routines sont les supports de savoir-faire, et apparaissent comme un élément clé de la performance organisationnelle* » [Barreau et Eydoux, 1999, p.18]. Elles se traduisent par une amélioration des processus productifs et par la découverte de nouveaux modes opératoires [Dosi *et alii*, 1999]. Cet apprentissage cumulatif se matérialise par des routines

---

<sup>239</sup> Cette hypothèse théorique est basée sur une extrapolation de l'analyse de Williamson (1985).

<sup>240</sup> Cette deuxième hypothèse est tirée d'une extrapolation des conclusions de Mignot et Penan (1995).

organisationnelles tacites et difficilement transférables, seule une partie d'entre elles pouvant être codifiée.

Feldman (2000) propose une interdépendance entre routine et norme formelle, les normes demandant la mise en place de routines et inversement. L'application de normes a pour conséquence de créer des procédures organisationnelles et des instructions de travail qui créent et renforcent les routines [Lambert et Ouedraogo, 2006]. Les normes éthiques peuvent par extension être rapprochées de la création de routines organisationnelles. **La logique d'amélioration continue véhiculée par les normes éthiques, tout comme par les normes qualité, donne un cadre favorable à l'entreprise cliente et à l'entreprise fournisseur pour générer des apprentissages endogènes.** « *Les normes de management relient l'amélioration continue au processus d'apprentissage* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.96]. Les normes ISO portent d'ailleurs un intérêt spécifique au processus d'apprentissage organisationnel. Ces normes ont pour particularité de s'appuyer sur un principe : la nécessité pour une organisation de capitaliser et de perfectionner son expérience. Cette dimension cognitive des normes éthiques invite les dirigeants à s'intéresser aux problèmes relatifs à l'expression, à la mémorisation et à l'enrichissement des savoirs et savoir-faire collectifs. La normalisation éthique permet de pallier aux problèmes d'amnésie organisationnelle et de volatilité des connaissances. En effet, les pratiques organisationnelles extraites des normes éthiques sont transcrites en procédures ou modes opératoires pour qu'ils puissent être appropriés par les individus. Une action de formation du personnel à la norme choisie peut être engagée. Cette formation est d'ailleurs parfois précisée par la norme adoptée. Ainsi, se met en place un processus d'« *individualisation des pratiques collectives* » [Duymedjian, 1996, p.110] mais ce processus est à nuancer car les normes donnent aussi lieu à une « *imposition des pratiques individuelles* » [Duymedjian, 1996, p.110].

Les normes éthiques se rapprochent alors des deux types de routines mises en évidence par Barreau et Eydoux (1999) : les routines de coordination et celles d'incitation<sup>241</sup>. Les routines organisationnelles jouent, en effet, un rôle dans la diminution de l'incertitude relationnelle et cognitive et dans la coordination inter-firmes [Huet et Lazaric, 2004]. En particulier, les normes éthiques génèrent des compétences internes dans l'entreprise ; ces compétences

---

<sup>241</sup> « *Notre analyse qui repose sur la distinction entre les routines de coordination et d'incitation, suggère que la reconnaissance de l'aspect positif des routines (dans la coordination organisationnelle) implique la reconnaissance de l'intérêt de la stabilisation de la relation d'emploi (dimension incitative)* » [Barreau et Eydoux, 1999, p.59-60]. Nous pouvons élargir ici cette réflexion à la stabilisation des relations d'emploi dans les liens de fourniture.

touchent en particulier la gestion du lien de fourniture en incitant à une stabilité des échanges avec les fournisseurs primaires.

Feldman (2000) tente de comprendre les écarts entre les dimensions formelles de la norme qui donnent une démarche à suivre et le résultat de cette mise en œuvre dans la firme. Les interprétations individuelles et les interactions avec les agents singularisent la réponse de l'entreprise qui applique ces normes [Lambert et Ouedraogo, 2006]. Les normes ont par conséquent des effets variés d'une entreprise à l'autre. En effet, la manière de considérer les normes dans l'organisation va conditionner la mise en œuvre de routines et des formes d'apprentissage. En effet, toutes règles explicites, comme les normes éthiques, génèrent dans son application des règles tacites et en particulier des routines [Barreau et Eydoux, 1999]. Toutefois, le fait que l'entreprise soit certifiée n'encourage pas toujours à mettre en question le système existant et à proposer de nouvelles solutions [Benezech *et alii*, 2001]. L'application des normes éthiques dépend donc également des compétences de l'organisation. L'usage des normes éthiques n'a pas d'effets similaires pour toutes les entreprises. **Cette analyse soutient la dichotomie des liens de fourniture s'appuyant sur une interprétation spécifique de la norme par l'entreprise cliente.**

Cette référence aux théories évolutionnistes souligne que des processus d'apprentissage organisationnel [Dosi *et alii*, 1990] [Coriat et Dosi, 1998] accompagnent l'adoption de normes éthiques chez les clients et les fournisseurs primaires. Les normes éthiques sont à la fois une traduction des compétences internes de l'organisation et à l'origine de routines organisationnelles. Ces problématiques sont à rapprocher les notions de sélection interne [Nelson, 1995], d'organisation qualifiante et d'entreprise apprenante proposées par les théoriciens des organisations [Argyris et Schön, 1978] et les sociologues [Veltz et Zarifian, 1993] [Zarifian, 1999].

### **Technologie sociale et éthique de l'entreprise**

La théorie évolutionniste permet avec la notion de « *technologie sociale* » (« *social technologies* ») [Nelson, 2003] de s'interroger sur la diffusion des pratiques relevant de l'éthique de l'entreprise. Ces technologies assurent la distribution et la coordination des savoirs au sein d'une entreprise [Nelson et Sampat, 2001]. Elles relèvent des formes de division du travail, des procédures et des conventions de coordination. La sélection de ces « *technologies sociales* », difficiles à répliquer et à évaluer, ne fonctionne pas de la même

manière que la sélection des technologies physiques, qui elles sont faciles à répliquer et à expérimenter [Nelson, 2003]. L'éthique de l'entreprise se rapproche de cette notion de « *technologie sociale* »<sup>242</sup> ou plutôt de la notion de « *méta-technologie sociale destinée à régler le comportement de l'entreprise avec son environnement, entendu au sens large ; les parties prenantes, l'ensemble de la société, les générations futures (via, notamment les questions d'environnement)* » [Dupuis et Le Bas, 2005, p.6]. **Ce parallèle permet d'expliquer la diversité des interprétations et des applications de l'éthique de l'entreprise en particulier pour les liens de fourniture.**

La normalisation constitue donc un mécanisme de coordination original dans l'établissement et le maintien des relations verticales entre client et fournisseur de premier niveau. Sur le modèle de la norme qualité ISO 9000 ces normes rendent possible l'instauration de relations industrielles partenariales. Cependant, afin que les normes éthiques deviennent pleinement des avantages concurrentiels pour les clients et les fournisseurs, des conditions d'application restent indispensables.

---

<sup>242</sup> Certains exemples de Nelson (2003) vont dans ce sens en faisant référence en tant que « *technologies sociales* » à des formes d'organisations industrielles, des pratiques de management, des politiques publiques ou encore des dispositions réglementaires.

## **Section 2 : Des conditions d'application spécifiques**

Les normes éthiques peuvent s'interpréter comme des avantages concurrentiels pour les fournisseurs primaires dans une logique « messianique » [Quairel-Lanoizelée, 2006] de l'éthique de l'entreprise. La normalisation a ainsi pour effet de réduire les coûts de transaction et de favoriser la coordination marchande. Pourtant, la normalisation éthique n'est un atout que soumise à certaines conditions d'application. **Quelles sont ces conditions spécifiques qui permettent à la normalisation éthique de constituer un avantage concurrentiel pour les organisations ?** Toutes les organisations sont-elles à même de s'inscrire dans cette démarche de progrès continu que suppose la normalisation éthique ? Tout d'abord, l'implication du dirigeant dans les démarches de normalisation éthique reste indispensable qu'il s'agisse de grands groupes ou de PME (1). De plus, la normalisation éthique rencontre des obstacles organisationnels (2). En effet, la structure de la firme définit un contexte organisationnel propice ou non à la normalisation éthique. Enfin, dans le cas des fournisseurs, l'application d'outils propres aux PME aide à l'adoption ultérieure de normes éthiques (3).

### **1. Importance de l'implication du dirigeant**

La normalisation sociale et environnementale se traduit par de nouvelles règles pour l'entreprise et son environnement. Face à ces normes, des réactions défensives peuvent se développer de la part de certains groupes d'acteurs [Gauthier, 2000]. A titre illustratif, ce processus s'observe dans le cas de la Lyonnaise des Eaux. Une formalisation trop rigide a parfois pour effet un refus d'adhésion des agents. De plus, les salariés peuvent même aller jusqu'à lier l'émergence du besoin de normalisation à des problèmes divers qui auraient surgi dans l'entreprise. Dans ce cadre, une politique de communication au sein de l'entreprise et par rapport aux clients et aux fournisseurs s'avère essentielle pour que la normalisation éthique soit connue<sup>243</sup>.

Une norme éthique est acceptée, c'est-à-dire reconnue comme légitime et appliquée, uniquement si les acteurs ayant un rôle de direction s'impliquent dans sa mise en place<sup>244</sup>. **Les dirigeants doivent montrer qu'ils sont fidèles aux principes qu'ils cherchent à formaliser**

---

<sup>243</sup> Une majorité d'entreprises de l'échantillon utilisent leur intranet comme support aux politiques de RSE afin d'informer et de former leurs salariés. Cette pratique touche 66 % des entreprises du CAC 40 (25/38).

<sup>244</sup> La direction peut adopter à ce propos différents niveaux de responsabilité se traduisant par des attitudes proactive, d'adaptation, de défensive ou réactive dans ce domaine [Carroll, 1977].

**pour que ceux-ci soient acceptés.** Posner et Schmidt (1984) ont d'ailleurs montré que le comportement des dirigeants influence les comportements des salariés. Les actions des dirigeants et des entrepreneurs influent sur les comportements et les décisions des acteurs dans l'entreprise [Blais et Sinclair-Desgagné, 2002]. Une réelle « *influence des superviseurs sur l'éthique de leurs subordonnés* » s'opère [Hirèche, 2004, p.2462]. Chanlat et Bédard (1990) soulignent à ce propos l'importance des qualités humaines dont font preuve les responsables.

Au-delà de l'adhésion des agents, sur le plan de la prise de décision, les valeurs personnelles et les comportements des dirigeants influencent l'engagement de l'entreprise dans les démarches d'éthique de l'entreprise [Moussé, 2001]. Une étude de Noguer (2007, p.4) montre que dans 16,4 % des cas l'impulsion du dirigeant de l'entreprise est un facteur déclenchant du dialogue sur l'éthique de l'entreprise avec les parties prenantes. Par extension, « *la direction générale joue un rôle primordial dans la décision de formaliser l'éthique de l'entreprise* » [Mercier, 2004, p.23]. D'après les entretiens effectués, la prise en compte de la dimension éthique dans les entreprises, et en particulier les démarches de normalisation, relèvent avant tout de la volonté et de l'engagement des dirigeants. Les analyses de documents montrent également que sur la période 2000-2004, une nouvelle direction est souvent à l'origine de l'impulsion de politiques d'éthique de l'entreprise. C'est le cas notamment de la nouvelle direction du Crédit Agricole en 2004. Compte tenu du caractère stratégique du processus de normalisation, l'accord des dirigeants est essentiel pour que ce processus se concrétise. **La direction générale dispose seule du pouvoir de formuler une politique de normalisation éthique**, même si elle peut y être encouragée par ses actionnaires<sup>245</sup>.

Un risque émerge si les choix de personnes influentes, ou ayant un pouvoir de décision, se transforment en règles de conduite pour tous dans l'entreprise et dans les relations de fourniture [Capron, 2000]. Les responsables peuvent orienter le choix des principes éthiques de comportement retenus. Une dérive consiste à voir la normalisation et plus généralement la formalisation se transformer en un moyen de pression sur les salariés et les fournisseurs. Ce danger inquiète Baumol (1991) qui lui accorde une sous-section intitulée « *la firme comme*

---

<sup>245</sup> D'ailleurs, dans le cas de la mise en place de la norme ISO 14000, il est stipulé qu' « *il est nécessaire que la direction à son plus haut niveau définisse le domaine d'application du système de management environnemental de l'organisme. C'est-à-dire, qu'il convient que la direction à son plus haut niveau détermine les limites de l'organisme auxquelles s'applique le système de management environnemental* » (ISO14001:2004 - 4.1.3 domaine d'application du système de management environnemental).



*véhicule des engagements personnels de la direction* » [Baumol, 1991, p.15-17 - traduction personnelle]<sup>246</sup>. A travers son analyse, l'entreprise est un moyen pour l'entrepreneur d'assumer son éthique personnelle par des dons particuliers et du mécénat. Par là-même, il engage toute la structure et également le capital que les actionnaires lui ont confié dans l'idéal qui est le sien. A cet égard, le problème est que les parties prenantes ne sont pas forcément en accord avec sa vision de l'éthique. Pour Ricoeur (1991-a) l'introduction de l'éthique, lorsqu'elle est couplée à la demande d'adhésion à des valeurs d'entreprise définies par la direction, n'est d'ailleurs qu'une ruse subtile de l'idéologie productiviste. La critique la plus intransigeante reste celle d'Etchegoyen : « *l'éthique est un nouvel opium du peuple. Elle a toutes les finalités et vertus. Hallucinogène : elle propose l'entreprise comme paradis artificiel ; dormitive, elle endort les consciences en les installant dans un système de valeurs décrétées ; anémiant, elle produit du consensus sur des valeurs présentées comme transcendantes ; aliénante, elle confisque l'identité des comportements au travail et les soumet à l'arbitraire des dirigeants* » [Etchegoyen, 1991, p.124]. Dans cette logique, le dirigeant n'a pas à imposer sa conception du bien. Cet amalgame provient de la confusion du juste et du bien dénoncé par Rawls [Bidet, 1995].

Les normes éthiques officielles permettent de limiter l'impact de la personnalité du dirigeant sur la gestion de l'éthique dans l'entreprise. D'autres outils de formalisation, comme les codes de conduite, laissent une plus grande place à la subjectivité des dirigeants et à leur interprétation de l'éthique. La première condition d'application des normes éthiques reste l'implication des dirigeants dans ces démarches et d'autres conditions concernant la structure et la culture de l'organisation semblent être également à l'oeuvre.

## **2. Obstacles organisationnels à la normalisation éthique**

L'éthique de l'entreprise n'est pas présentée à travers les normes éthiques comme un aboutissement mais comme un mode de management qui s'inscrit dans une démarche de progrès continu. Les entreprises éthiques n'existent pas dans l'absolu et « *l'éthique ne peut pas être étiquetée* » [Perna, 2000, p.371]. Seules les démarches des firmes peuvent être qualifiées d'éthiques. Des conditions préalables propres à l'organisation apparaissent comme nécessaires.

---

<sup>246</sup> « *The firm as vehicle for management's personal contributions* » [Baumol, 1991, p.15-17].

La structure correspond à l'ensemble des règles qui déterminent et délimitent les tâches des acteurs au sein de l'organisation. En ce sens « *parler de structure d'entreprise c'est évoquer une architecture administrative traduisant un mode de division et de répartition des tâches et un ensemble de dispositifs propres à orienter et à contrôler les comportements des acteurs de l'entreprise* » [Desreumaux, 1997, p.3147-3148]. La structure correspond à des règles qui divisent le travail et qui organisent un système d'information. Waters (1978) met en exergue des barrières qui empêchent le développement de l'éthique de l'entreprise : « *l'influence des « modèles » de l'entreprise* », « *une ligne hiérarchique forte* », « *une cohésion de groupe* », « *l'ambiguïté des priorités de l'entreprise* », « *la séparation des décisions* », « *la division du travail* » et « *la protection par rapport à l'extérieur* » » [Waters, 1978, p.6-11 - traduction personnelle]<sup>247</sup>. Cette analyse peut être élargie à l'adoption et à l'application des normes éthiques. Selon lui, **le principe de la division du travail et de la spécialisation à outrance tend à rendre caduque une politique basée sur l'éthique de l'entreprise**. En effet, ce mode d'organisation du travail et de la production peut aboutir à la perte de sens du travail par un émiettement des savoirs et des tâches. « *Cet appauvrissement des compétences a pour corollaire celle de l'être humain, appelé à se soumettre à des pratiques de travail de plus en plus impersonnelles et standardisées* » [Boiral et Verna, 2000, p.330]. Cet appauvrissement du travail est difficilement compatible avec la dimension sociale de la normalisation éthique.

Dans ce contexte organisationnel, la normalisation éthique semble surtout avoir un rôle de coordination des agents internes et externes sans réflexion sur le contenu des tâches assignées. Cette fonction dévolue à la normalisation éthique trouve un écho particulier dans certaines pratiques de sous-traitance. Des contradictions semblent à l'œuvre entre l'application de normes éthiques et l'adoption de certaines formes « nouvelles » d'organisation et de certaines pratiques non moins modernes de gestion des ressources humaines. Le paradoxe réside dans la prolifération d'outils de formalisation éthiques et la dégradation des conditions de travail des salariés [Barreau, 2003] [Barreau et Brochard, 2003]. Un travail ultérieur pourra être effectué à partir des rapports sociaux et environnementaux pour juger de l'adéquation entre les normes éthiques et certaines démarches de gestion des ressources humaines.

---

<sup>247</sup> « *Strong role models* », « *strict line of command* », « *task group cohesiveness* », « *ambiguity about priorities* », « *separation of decisions* », « *division of work* » et « *protection from outside intervention* » [Waters, 1978, p.6-11].

**Les structures hiérarchiques des firmes se révèle aussi être un frein à l'application de normes éthiques.** L'entreprise hiérarchisée s'organise la plupart du temps en départements fonctionnels spécialisés qui prennent difficilement en compte des considérations éthiques générales. Cette structure ne favorise pas une démarche de progrès continu nécessaire à la mise en place de normes éthiques. Elle bloque la construction de solutions innovantes basées sur des normes éthiques. En effet, les normes ne sont pas des outils clé en main mais demandent une interprétation et une appropriation de la part des agents (Chapitre 4-section 1-4). La mise en place des démarches éthiques de l'entreprise est alors confiée à des départements de développement durable ou à des déontologues qui n'ont pas toujours les moyens de faire appliquer les politiques retenues à l'ensemble de l'organisation et aux relations de fourniture. En outre, les structures hiérarchiques entraînent un effet de subordination juridique des salariés [Milgram, 1989]. Cet effet de subordination a pour répercussion de dégager les agents de toute responsabilité personnelle au sein de l'entreprise.

L'enracinement de la normalisation éthique dans la firme concerne également la structuration du gouvernement d'entreprise (Chapitre préliminaire-section 2-3). Par gouvernement d'entreprise, il faut considérer l'ensemble des pratiques et des techniques qui assurent la cohésion de l'organisation par la répartition des pouvoirs et la diffusion des informations [Jensen et Meckling, 1976]. Certaines modifications du gouvernement d'entreprise sont parfois nécessaires pour assurer l'application des normes éthiques. Ainsi, des systèmes de gouvernance ouverts se développent [Pérez, 2003-a]. Ils prennent en considération les externalités existantes et sont propices à l'émergence d'un climat de confiance entre les organisations (Chapitre préliminaire-section 2-3). **L'application de la normalisation éthique demande des évolutions des gouvernements d'entreprise.** Or, toutes les structures ne sont pas à même d'accepter des modifications de gouvernance. La normalisation de l'éthique s'interprète en effet comme modifiant la gouvernance d'entreprise. D'ailleurs, « *la normalisation peut s'interpréter comme une actualisation du mode de gouvernement des entreprises* » [Gomez, 1996, p.120] car la normalisation est une technique de gestion de l'information ayant trois propriétés [Gomez, 1996, p.121-127] : celle d'être un « *système de quadrillage* » (une technique de rationalisation de la production), un « *système de surveillance* » (en interne) et un « *système de sanction* » (par la certification et les jeux de pouvoir). La normalisation est une technique de révélation d'informations qui permet de repérer des acteurs, de surveiller les pratiques et de les sanctionner. Pour citer un point précis,

l'efficacité des programmes de lutte contre la corruption dépend de la gouvernance d'entreprise appliquée [Carbou, 2002].

Certains éléments organisationnels peuvent être des obstacles à la normalisation éthique. De même, il existe des barrières à l'intégration des normes éthiques chez les entreprises clientes et fournisseurs sur le plan de la culture d'entreprise.

La culture de l'entreprise repose sur des valeurs et des règles implicites. Elle comprend l'ensemble des valeurs (sociales et professionnelles), des croyances et des normes de comportement partagées entre les membres de l'organisation et construites en réponse aux problèmes rencontrés [Delavallé, 2002]. Cette culture d'entreprise a un rôle affirmé sur les comportements des acteurs en interne et dans leurs rapports avec les clients ou les fournisseurs. « *La culture organisationnelle est un concept clé pour étudier le comportement éthique. Qu'elle soit forte ou faible, la culture a une profonde influence sur les salariés* » [Mercier, 2004, p.34]. Lorsqu'elle est intégrée à la culture de l'entreprise, l'éthique peut se retrouver au service du management [Claude, 2002] [Combe et Deschamps, 1996]. Cependant, certains traits culturels créent un climat non propice à l'éthique de l'entreprise [Waters, 1978]. **Les obstacles culturels à l'adoption d'une éthique d'entreprise ont cependant été peu étudiés [Seidel et alii, 1995] et encore moins leurs liens avec la mise en place de normes éthiques.** Mercier (2004) propose un tableau des facteurs contribuant aux comportements non éthiques d'après l'étude de Posner et Schmidt (1984) [Annexe 63].

En parallèle, les entretiens révèlent qu'une culture d'entreprise incorporant des dimensions éthiques est un terrain favorable à la mise en place de normes éthiques. Sur cette base, deux hypothèses de travail ont été émises :

- Hypothèse 1 : Les entreprises adoptant un partenariat en R&D sont plus à même de développer une attitude éthique envers leurs fournisseurs car elles fonctionnent sur un schéma de frontières ouvertes des organisations.
- Hypothèse 2 : Les entreprises sensibilisées à la norme ISO 9000 s'investissent dans des démarches éthiques car elles sont déjà investies dans des démarches de qualité supposant une logique d'amélioration continue transposable aux pratiques éthiques.

Ces hypothèses sont vérifiées à l'aide des corrélations entre les variables considérées.

**Tableau 30 : Corrélation entre les variables partenariat/note aspi CF**

Corrélation	Var. partenariat
note aspi CF	- 0.1114

**Tableau 31 : Corrélation entre les variables ISO 9000/note aspi globale**

Corrélation	Var. ISO 9000
note aspi globale	0.2262

Les corrélations obtenues entre les variables identifiées ne sont cependant pas fiables pour aucune de deux hypothèses. Le comportement éthique d'une entreprise n'est pas lié à son ouverture vers d'autres organisations. **Ceci illustre que l'éthique de l'entreprise telle qu'elle est appréhendée par les entreprises du CAC 40, peut se construire dans une démarche interne de l'entreprise qui ne nécessite pas une capacité à s'ouvrir vers son environnement ou à coopérer.** Ce résultat reste à être validé de nouveau par une mesure de l'ouverture de l'entreprise à son environnement autre que les partenariats en R&D.

Pour l'hypothèse 2, même si la corrélation entre les variables n'est pas fiable, les entreprises qui sont sensibilisées à la norme ISO 9000 ont en moyenne des notes aspi globales supérieures à la moyenne de l'échantillon (14.75 (354/24) contre 13.8). **Une entreprise qui promeut des logiques d'amélioration continue semble donc être plus à même d'adopter des pratiques éthiques avancées et par conséquent des normes éthiques.** « *L'expérience acquise avec les systèmes qualité constitue un point d'entrée possible pour la mise en place d'un système de management de développement durable* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.94].

Une réflexion sur la structure organisationnelle et sur la culture de l'entreprise est indispensable avant la mise en œuvre de normes éthiques chez les clients comme les fournisseurs. La norme choisie doit être adaptée à l'organisation et elle peut aussi conduire à la faire évoluer. La normalisation éthique est ainsi l'occasion d'une réorganisation l'entreprise. Une réorganisation des liens entre individus peut se révéler riche en innovation pour la firme. C'est du moins ce qu'affirment Gélinaud *et alii* (2002, p.47) dans le cas de Suez. Cette démarche se complique lorsque la norme éthique se trouve imposée à un fournisseur sans adéquation avec son organisation. Ces difficultés liées à la normalisation éthique peuvent être levées, dans le cas des fournisseurs, par la mise en place d'outils pré-normatifs spécifiques pour les PME et de normes adaptées aux PME et aux TPE.

### **3. Application d'outils propres aux PME**

Les PME jouent souvent un rôle de fournisseur. De par leur petite taille elles ne peuvent envisager la normalisation de la même manière que les entreprises clientes. En effet, les grandes entreprises sont poussées par des enjeux forts comme l'image de marque et l'obligation de rendre compte des engagements envers les actionnaires [King *et alii*, 2005]. Elles sont incitées à mobiliser les ressources nécessaires pour entamer leur démarche de normalisation éthique. Les PME par contre rencontrent de nombreux obstacles en termes de motivation, de moyens et de mise en place d'outils adaptés. La logique reste ici celle de l'incitation du client envers son fournisseur afin qu'il s'engage dans des démarches sociales et environnementales. Les nouvelles attentes des donneurs d'ordre modifient l'environnement des fournisseurs. **L'appropriation par les PME de l'éthique de l'entreprise est au coeur des réflexions actuelles dans les milieux professionnels** [Delchet, 2006] [Fatoux, 2002].

Certains organismes d'analyse extra-financière cherchent à répondre à cette nouvelle évolution en adaptant leurs processus méthodologiques de notation aux PME<sup>248</sup>. Un indice boursier socialement responsable pour les petites capitalisations s'est même développé. Il s'agit du *Kempen SNS Smaller Europe SRI Index*<sup>249</sup>, géré par *Kempen Capital Management* à partir de l'analyse de *SNSAsset Management*. L'objectif de *KCN* et de *SNS* est d'inciter les petites et moyennes entreprises à s'intéresser aux problématiques d'éthique de l'entreprise.

Cette préoccupation se retrouve au niveau de l'Union européenne qui cherche à intégrer formellement les PME à sa stratégie de responsabilité sociale des entreprises. Dès la publication du Livre Vert sur la promotion d'un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises en juillet 2001, la Commission européenne a souligné l'importance de l'objectif de diffusion et de mise en œuvre de la RSE au sein des PME, étant donné leur grande contribution à l'économie européenne. L'Union européenne reconnaît aussi dans ce Livre Vert la place déterminante des PME dans la promotion de l'éthique de l'entreprise en tant que fournisseurs des grandes entreprises.

---

<sup>248</sup> Vigeo propose depuis 2004 un outil d'auto-diagnostic pour les PME. Les deux premiers buts de cet outil sont de sensibiliser le chef d'entreprise et de structurer l'information sociale et environnementale en vue d'une évaluation.

<sup>249</sup> Voir : <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1232.html> et [Wiegman, 2004].

**La normalisation éthique n'est pas forcément l'outil de formalisation le plus adapté pour toutes les entreprises :** lorsqu'elles sont motivées « *par un souci de légitimité externe, les méthodes de gestion mises en place sont souvent dissociées des besoins internes et des objectifs d'efficacité* » [Boiral et Henri, 2007, p.10]. Il est nécessaire d'analyser les caractéristiques de l'entreprise et son approche de l'éthique de l'entreprise afin de déterminer l'outil de formalisation qui lui est adapté. Observer le secteur industriel et l'attitude des concurrents est également essentiel dans cette démarche. La normalisation suppose, en général, que l'entreprise soit d'une certaine taille et qu'elle dispose de moyens pour faire face aux coûts de contrôle et de certification. Plus la taille de l'entreprise est importante, plus celle-ci est susceptible de déployer des moyens nécessaires à la mise en application des procédures de normalisation, généralement assez longue (environ 18 mois). En effet, la taille a bien une influence sur les pratiques d'éthique de l'entreprise [Commission Européenne, 2002]. Il est difficile de généraliser l'évaluation du coût de mise en place de normes éthiques, car ce coût est fonction de nombreux paramètres propres à l'entreprise :

- l'appartenance ou non à un groupe ;
- la complexité des modes de production de l'entreprise ;
- la mise en place ou non de pratiques éthiques préalables.

Le coût de la mise en place de normes éthiques est aussi fonction de caractéristiques propres à la norme comme, par exemple, le coût d'accès à la norme et le recours ou non à un mode de contrôle et de certification. La mise en place d'une norme dans une structure génère également des coûts indirects liés à des changements dans les modes de production et à la mise en place de systèmes de management particuliers. L'adoption de norme entraîne aussi une charge de travail supplémentaire sur le plan documentaire et des charges administratives. Il est préférable que les responsables aient conscience des besoins en termes d'éthique de l'entreprise avant de s'engager dans une démarche lourde de normalisation éthique. En effet, les normes éthiques correspondent à une forme de cristallisation des règles sociales et environnementales ayant des rôles différents en fonction des entreprises. Il est parfois nécessaire que la firme, de grande taille ou non, passe par des outils de formalisation intermédiaires afin que les responsables cernent quelle norme est la plus adaptée à l'approche éthique de la firme.

L'Association européenne des employeurs représentant les PME (l'UEAPME) souligne **la nécessité de prendre en considération les spécificités des PME et de ne pas leur appliquer les outils conçus pour des grandes entreprises.** La PME et la TPE présentent en

effet des spécificités structurelles [Torrès et Julien, 2005] à prendre en compte lors d'une démarche de normalisation des pratiques éthiques. C'est ainsi que se sont développés **des outils spécifiques particulièrement adaptés aux PME et aux TPE qui peuvent être une étape préalable à la normalisation**. Ces modes de formalisation éthique se classent en tant qu'outils de pré-normalisation, moins contraignants que des normes<sup>250</sup>. Ce sont des outils de diagnostic et de management éthiques. Voici ces outils éthiques, utilisables par les PME et les TPE dans l'Union européenne, classés à l'aide d'une matrice.

**Figure 5 : Les outils éthiques pré-normatifs à l'intention des PME et des TPE**

	<b>Interaction des acteurs</b>	
	-	+
<b>Contrôle externe</b>	<b>Démarche questionnaire</b> (Guide CSR-alliance, SME Key)	<b>Démarche de mise en commun</b> (Bilan Sociétal, Vastuun Askeleita)
	<b>Démarche pédagogique</b> (Albatros, BS 8555, Community Mark, Foretica, IMS)	<b>Démarche évaluation</b> (Bilancio Sociale, Danemark Social Index, Performance Globale)
+		

La typologie retenue des outils pré-normatifs utilisables par les TPE et les PME<sup>251</sup> s'inspire d'une étude de Novethic (2003) effectuée à la demande du département « partenariats » de la Caisse des dépôts et consignations. La définition retenue par cette étude de Novethic (2003) de ce type d'outil de formalisation est la suivante : « *un outil plus ou moins développé servant à l'évaluation de la situation ou des performances de l'entreprise sur un plan global (i.e. intégrant peu ou prou les trois aspects du développement durable : économique, social et environnemental) et pouvant déboucher sur des actions ou une méthode de gestion volontaires pour améliorer cette situation ou ces performances* » [Novethic, 2003, p.4]. Chacun de ces douze outils est détaillé par une fiche en annexe [Annexes 64 à 75]. Ces

<sup>250</sup> Cette catégorie spécifique s'ajoute à la typologie des outils de formalisation proposée lors du chapitre 1 (section 2-2).

<sup>251</sup> Les destinataires de ces outils ne sont pas exclusivement des TPE-PME, à l'exception du *SME Key*, car les organismes émetteurs souhaitent en général les diffuser au maximum.



annexes précisent l'origine de l'outil, son contenu, sa diffusion, sa disponibilité et sa prise en compte des relations inter-entreprises.

Ces outils ne sont pas tous accessibles gratuitement. Ils peuvent être en ligne, en vente ou confidentiels car faisant partie d'une offre de conseil. Leurs origines sont majoritairement non officielle et hybride par le biais d'entreprises, de centres de recherches ou d'initiatives de réseaux [ORSE, 2005-c]. **Les démarches questionnaires** relèvent de l'auto-évaluation et permettent d'établir un état des lieux de l'avancée de la firme. **Les démarches pédagogiques** renforcent l'aspect interactif entre l'entreprise et l'organisme émetteur par rapport à l'approche précédente. Elles peuvent proposer la mise en place de tableaux de bord sur les thèmes de l'éthique de l'entreprise. Il s'agit de la démarche la plus proche de la normalisation. En effet, les deux seuls outils qui font référence explicitement à des normes éthiques (Albatros et Foretica) sont dans cette catégorie. **Les démarches de mise en commun** privilégient l'accompagnement des pratiques et le partage des données. **Les démarches d'évaluation** comportent un recours obligatoire à un tiers pour accompagner l'entreprise dans sa démarche.

Les outils pré-normatifs, qui se classent en fonction de ces différentes démarches, traitent des relations inter-entreprises : 75 % (9/12) de ces outils considèrent les fournisseurs comme des parties prenantes à impliquer dans les démarches éthiques et 33 % (4/12) de ces outils détaillent les pratiques de fourniture à mettre en place. Ces outils sont donc bien construits pour les fournisseurs de petite et moyenne taille qui souhaitent formaliser leurs démarches éthiques.

A partir de ces outils, l'entreprise de petite taille peut évoluer vers une démarche de normalisation. D'ailleurs, depuis 2000, **les organismes de normalisation se sont lancés dans des processus d'adaptation des normes éthiques aux petites et moyennes structures**, soit en modifiant le texte de la norme, soit en y incluant des annexes. Cette démarche des organismes de normalisation traduit une réponse à l'expression d'un certain besoin de la part des PME fournisseurs. De plus, elle s'inscrit dans une stratégie de déploiement des normes des organismes émetteurs car cette adaptation des normes leur permet une diffusion plus large de celles-ci.

D'après la taxonomie du chapitre 2 (section 1-2), les normes utilisables par les TPE et PME sont assez bien réparties entre les thèmes : documents généraux, environnement et conditions de travail. Pour les documents normatifs classés dans les documents généraux, 66 % (10/15) sont utilisables par les TPE et PME. Pour les documents normatifs classés dans les thèmes

« environnement » et « conditions de travail », on trouve respectivement les pourcentages suivants 66 % (2/3) et 45 % (5/11). Tous domaines confondus, 58 % (17/29) des documents normatifs sont utilisables par les TPE et les PME. Ce résultat est assez élevé par rapport à l'implication assez récente des TPE et des PME dans ces domaines. Par rapport aux origines des documents normatifs, 62 % (10/16) des démarches officielles ainsi que 71 % (5/7) des démarches hybrides et 33 % (2/6) des démarches non officielles sont utilisables par les TPE et PME. Les démarches hybrides sont celles qui prennent le plus en compte en proportion l'application aux PME et aux TPE. Ceci s'explique par une plus grande adaptation des normes issues des démarches hybrides aux besoins des entreprises. Voici les normes éthiques de la taxonomie spécifiquement applicables aux PME<sup>252</sup>.

**Tableau 32 : Taxonomie des documents normatifs sociaux et environnementaux utilisables par les PME-TPE**

	<b><u>Niveau 0 :</u></b>	<b><u>Niveau 1 :</u></b>	<b><u>Niveau 2 :</u></b>	<b><u>Niveau 3 :</u></b>	<b><u>Niveau 4 :</u></b>
	<b>Relations inter-entreprises non mentionnées</b>	<b>Référence aux fournisseurs et sous-traitants en tant que parties prenantes</b>	<b>Détail des pratiques de la relation de fourniture</b>	<b>Communication obligatoire de la norme aux fournisseurs ou sous-traitants</b>	<b>Incitation à l'adoption de la norme par les fournisseurs ou les sous-traitants</b>
<b>Déclaration de principe</b>	ASTM E2365-05	PNE 165010 EX*	ISO 26000		
<b>Auto-contrôle</b>		ECS 2000	SD 21000* SIGMA* SII 1000*		
<b>Vérification par l'organe d'émission de la norme</b>	ANSI/AIHA Z10 NQ 9700-950 NM 00.5.801	AFAQ 1000 NR*	CAN/CSA Z1000* ESR VMS*		The Good Corporation Standard*
<b>Vérification par un organe indépendant</b>	BS 8800*	AA 1000* AS 8000 C*	GRI OHSAS 18000*		
<b>Vérification par un organe indépendant accrédité</b>	IIPUK* WRAP	Q-RES*	EMAS* ILO-OSH 2001 OHSMSAC PN-N 18000*	ISO 14000*	SA 8000

**Légende :**

\* : Utilisable par les TPE et PME.

<sup>252</sup> Ces résultats s'appuient sur le tableau du chapitre 2 (section 2-3.3).

Ce tableau offre une double lecture mettant en avant le niveau de prise en compte de la relation de fourniture d'une part et le mode de contrôle appliqué d'autre part. De façon proportionnelle, on trouve davantage de normes utilisables par les TPE et PME parmi les normes de niveau 1, 2, 3 et 4 que parmi les normes de niveau 0. En effet, la proportion est de 68 % (15/22) contre 28 % (2/7) pour les normes où les relations inter-entreprises ne sont pas mentionnées (niveau 0). En effet, les normes qui mentionnent les relations inter-entreprises ont davantage une appréhension des problématiques de fourniture. Les organismes de normalisation vont donc les rendre plus aisément applicables aux PME et TPE. Les normes applicables aux TPE et aux PME sont réparties de manière plutôt homogène en termes de modes de contrôle d'après le tableau ci-après.

**Tableau 33 : Pourcentages des normes applicables aux TPE-PME en fonction des modes de contrôle**

Mode de contrôle	Pourcentage des normes applicables aux TPE et PME
<b>Déclaration de principe</b>	33 %
<b>Auto-contrôle</b>	75 %
<b>Vérification par l'organe d'émission de la norme</b>	50 %
<b>Vérification par un organe indépendant</b>	80 %
<b>Vérification par un organe indépendant accrédité</b>	55 %

Les normes applicables aux TPE et PME font davantage appel à l'auto-contrôle et à la vérification par un organe indépendant. Par là-même, différentes logiques semblent à l'œuvre dans la mise en place de normes chez les PME et TPE, et par voie de conséquence chez les fournisseurs et sous-traitants.

Même si des outils propres aux PME et aux TPE se développent, les entreprises de petites tailles sont assez peu intégrées au mouvement d'ensemble de la RSE porté et façonné par les grandes entreprises, pour lesquelles l'enjeu d'image et de réputation est moteur, et qui ont des moyens sans commune mesure à disposition [Novethic, 2003]. Globalement, au plan européen, les PME peinent à adopter des démarches RSE structurées [Novethic, 2003]. Ceci n'est-il pas lié au fait que les entreprises clientes appliquent également les normes éthiques comme un mode de coordination basé sur la contrainte pour certains fournisseurs et sous-traitants ?

### **Section 3 : Les normes éthiques contraignantes**

Le cas le plus significatif de fourniture est celui où le donneur d'ordre est une entreprise appartenant à un groupe industriel et financier et où le preneur d'ordres est une petite entreprise non intégrée à un groupe [Guichard, 1983]. Dans cette situation, la relation peut prendre la forme d'une dépendance. **L'entreprise cliente ne s'appuie-t-elle pas sur les normes éthiques afin de maintenir une relation de dépendance avec les fournisseurs secondaires ?**

La première sous-section montre que les rapports entre les clients et les fournisseurs de second niveau correspondent à un processus de « coordination dirigiste » par l'éthique des achats (1). La seconde sous-section présente une conséquence de ces rapports de marché : les normes éthiques constituent un processus de sélection des fournisseurs sur le plan pré-contractuel (2). La troisième sous-section aborde ensuite la normalisation éthique comme un processus de surveillance des fournisseurs secondaires (3).

#### **1. Une « coordination dirigiste » par l'éthique des achats**

La dépendance d'un contractant est liée à [Baudry, 1995] :

- la réalisation d'une part significative de son chiffre d'affaires avec un seul client ;
- une centralisation de la fonction « achat » de l'entreprise cliente ;
- une structure de petite taille ;
- un redéploiement difficile de ses actifs.

La présence d'actifs spécifiques explique en partie la constitution d'un lien de dépendance du fournisseur envers le client et inversement. Les actifs spécifiques sont plus efficaces que les actifs génériques dans le cadre de l'usage pour lequel ils ont été développés. Cependant, les dépenses engagées pour ces actifs sont irrécouvrables (*sunk costs*) car ils sont peu redéployables. Les propriétaires d'actifs spécifiques (ici les fournisseurs et les sous-traitants) ont intérêt à la continuité de la relation. En effet, leur caractère unique crée un lien de dépendance entre le client et le fournisseur. Chacun d'eux peut tirer profit de cette

dépendance et de la signature d'un contrat incomplet, en adoptant un comportement opportuniste post-contractuel<sup>253</sup>.

**Dans ce cas de dépendance, les rapports entre les clients et les fournisseurs de second niveau peuvent s'inscrire dans un processus de « coordination dirigiste ».** La coordination entre les organisations s'opère alors par l'autorité de l'entreprise cliente. C'est pourquoi les sous-traitants et les fournisseurs adoptent aussi des stratégies de limitation de dépendance économique et de stabilisation du rapport de force. Ces stratégies prennent différentes formes :

- une diversification des donneurs d'ordre pour anticiper les variations du carnet de commandes en provenance du donneur d'ordre principal ;
- des regroupements d'entreprises, basés sur une mise en commun de moyens techniques et financiers, qui permet de renforcer la position de marché des fournisseurs et de présenter une surface financière élargie afin de répondre à des appels d'offre particuliers ;
- le recours à une sous-traitance de deuxième niveau pour faire face aux fluctuations de marché<sup>254</sup>.

Quelles que soient les politiques de stabilisation des relations avec les fournisseurs secondaires, il n'en reste pas moins que ces relations inter-entreprises sont marquées par une forte asymétrie, le fournisseur étant la partie la plus faible. **Comment s'intègre l'éthique de l'entreprise dans cette « coordination dirigiste » des fournisseurs de second niveau ?**

---

<sup>253</sup> Les aptitudes cognitives restreintes des agents ne leur permettent pas d'appréhender, ni de traiter toute l'information pertinente (Simon, 1982). Il est très coûteux voire impossible d'identifier les contingences à venir et de spécifier *ex ante* les adaptations appropriées aux états futurs de la relation. Cette dépendance bilatérale est canalisée en partie par le contrat pour le fournisseur tout comme le client. La durée du contrat n'assure cependant pas une indépendance économique.

<sup>254</sup> A chaque étape de la production les entreprises font appel à la sous-traitance en cas de hausse de charges. Ces pratiques donnent lieu à des effets accordéon [Morin, 1994].

## **L'éthique des achats : des pratiques inégales en fonction des entreprises**

**Une des traductions des politiques d'éthique de l'entreprise menées par les firmes clientes est le développement d'une éthique des achats à l'égard des fournisseurs**<sup>255</sup>. Les entreprises parlent aussi de politiques d'achats responsables. La vigilance des acheteurs à l'égard des politiques sociales et environnementales des fournisseurs touche un nombre croissant d'entreprises du CAC 40. En effet, 84 % (32/38) des entreprises ont entamé une réflexion sur l'éthique des achats. Une majorité d'entreprises formalise leurs pratiques envers les fournisseurs et les sous-traitants (89 % (34/38)). Des contrats cadres intègrent même des critères sociaux et environnementaux pour 37 % de l'échantillon (14/38).

La profusion de textes éthiques établis par l'entreprise cliente révèle des interdépendances fortes de l'entreprise avec ses fournisseurs. Ces textes traduisent des formes de responsabilité des acheteurs et des fournisseurs ou des sous-traitants. Une entreprise cliente peut influencer le comportement de ses fournisseurs en leur conseillant ou imposant des critères éthiques. Elle peut même être amenée à exiger des garanties similaires à celles que lui demande son propre client [Igalens et Penan, 1994]. On peut penser qu'une entreprise soumise à des contrôles de son client ou d'organismes de normalisation sera plus exigeante envers ses fournisseurs et ses distributeurs. D'ailleurs, 97 % (31/32) des entreprises mettant en place une éthique des achats

---

<sup>255</sup> La démarche de Sanofi-Aventis illustre les pratiques mises en œuvre dans les entreprises les plus avancées sur la question de l'éthique des achats : « *Sanofi-Aventis s'est engagée dans une démarche volontariste en matière de développement durable par la mise en place d'un plan d'action visant à s'assurer du bon respect par ses fournisseurs des normes sociales, éthiques et environnementales. En 2006, plus de 200 collaborateurs de la fonction Achats de Sanofi-Aventis ont été sensibilisés à la démarche d'intégration des principes de développement durable dans la fonction Achats, principalement en France, aux Etats-Unis et en Allemagne. Un programme d'entretiens d'évaluation des fournisseurs a été lancé en 2006 : les responsables Achats, préalablement formés aux enjeux du développement durable, dialoguent avec les fournisseurs sur les pratiques de RSE. Cette approche originale permet, outre l'évaluation du fournisseur, d'établir un véritable échange productif. Ce cycle d'entretiens vient d'être complété par le lancement d'un programme d'audits (internes et externes) axé principalement sur les fournisseurs de matières premières industrielles ainsi que sur les fournisseurs d'objets promotionnels (Chine et Inde, notamment). Les audits, menés avec l'aide d'une société spécialisée dans ce domaine, évaluent les pratiques sociales et environnementales des fournisseurs ; en fonction des résultats, un plan de progrès peu être établi puis discuté avec le fournisseur. À fin 2006, deux audits pilotes ont été conduits en Chine dans le but de qualifier la démarche* » (Sanofi-Aventis, rapport 2006, p.66). Aux détails des pratiques s'adjoignent en général les objectifs de l'entreprise pour l'exercice suivant. Les objectifs de 2007 de Sanofi-Aventis sont :

- « - sensibiliser 60 % des collaborateurs de la fonction Achats, répartis dans plus de 70 pays et 100 % à fin 2008, soit plus de 800 personnes ;
- étendre le programme d'entretiens à 400 fournisseurs représentant environ 25 % des achats en valeur ;
- intégrer dans les objectifs individuels des acheteurs le déploiement de la démarche auprès des fournisseurs ;
- élargir le processus d'audits internes et externes auprès des fournisseurs identifiés « à risque » ;
- intégrer progressivement une clause « développement durable » dans l'ensemble des contrats d'achats du groupe et des clauses spécifiques relatives à certaines catégories d'achats (par exemple, informatique) » (Sanofi-Aventis, rapport 2006, p.66).

adoptent des normes éthiques et 45 % (14/31) de ces firmes conseillent des normes à leurs fournisseurs.

Cependant, la mise en œuvre de l'éthique de l'entreprise dans les relations de fourniture [Quairel-Lanoizelée, 2006] reste une pratique en construction<sup>256</sup>. **Ces pratiques d'éthique des achats se diffusent mais restent très inégales d'une entreprise à l'autre** [EIRIS, 2007] [ORSE, 2005-c]. La mise en application d'une éthique des achats suppose une centralisation des achats afin de pouvoir mettre en place des procédures. Or, les achats sont très peu centralisés dans les moyennes et petites structures. Toutes les entreprises de l'échantillon du CAC 40 ont mis en place une direction des achats dans une logique de rationalisation des liens de fourniture, même si étonnamment cette direction est récente pour certaines. Ainsi, les directions des achats ne sont pas homogènes : elles peuvent être très jeunes et apparaître comme peu légitime ou alors être relativement puissante notamment par le fait que le directeur achat siège au comité de direction. Les départements achats étudiés ont parfois des cultures très éloignées des préoccupations liées à l'éthique de l'entreprise<sup>257</sup>. D'après les entretiens d'acheteurs effectués, certains acheteurs sont rémunérés en fonction des économies qu'ils réalisent. Jusqu'à très récemment, ces départements considéraient que les critères sociaux et environnementaux ne les concernaient pas. Ces critères restent parfois perçus par les acheteurs comme de l'ingérence chez le fournisseur alors que les niveaux d'exigence en termes de qualité, de délais et de prix sont considérés comme étant déjà assez élevés. Dans ce contexte, les critères sociaux et environnementaux sont perçus comme créant inévitablement

---

<sup>256</sup> Selon l'étude menée par l'OCDE sur la base de données de l'EIRIS constituée de 147 entreprises européennes, 20 % des firmes adoptent un code de conduite sur les conditions de travail chez les fournisseurs et les sous-traitants [OCDE, 2002]. Cette étude montre que les pratiques environnementales sont moins développées dans la relation inter-entreprises que les pratiques sociales. Une autre étude de l'OCDE de 2001 (2001-a) révèle que sur 118 entreprises, 22 entreprises développent des codes mentionnant les fournisseurs, soit environ 18 % des codes. Sur ces 22 codes, 73 % font référence à des actions punitives, 23 % demandent un contrôle interne, 23 % exigent un contrôle externe, 18 % mettent en place de procédure d'accompagnement, 14 % proposent la mise en place de système d'alerte et 3 % des codes sont signés par les cadres dirigeants. Aucun de ces codes ne propose des manuels d'aide à la mise en conformité des pratiques pour les fournisseurs, la signature des salariés ou une révision par les managers de ces codes. Ces études ont l'intérêt d'établir un état des lieux de ces pratiques en construction au niveau européen.

<sup>257</sup> Les comportements au sein des directions des achats ne sont souvent que la conséquence d'une culture d'entreprise qui donne peu de crédit à la direction des achats et qui ne met pas en avant les enjeux sociaux et environnementaux propres à cette direction. D'ailleurs, 13 % (5/38) des entreprises se préoccupent de la satisfaction de leurs fournisseurs suite à la signature du contrat contre 82 % (31/38) des firmes qui mettent en place un système de remontée de l'information pour l'évaluation de la satisfaction des clients. De plus, l'existence de cellules de contrôle des achats illustre que les directions achats sont parfois encore en phase de légitimation de leurs actions. Ces cellules ont en effet pour rôle de mesurer le retour sur investissement de la fonction « achat » afin de crédibiliser l'action de ce service auprès du reste de l'entreprise [Allagnat, Barbotin, Bertrand, Mansoz et Morana, 2007].

des tensions dans la négociation avec les fournisseurs secondaires. Les critères non économiques restent marginalisés la plupart du temps et l'ajout de critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation des fournisseurs peut conduire à des demandes contradictoires de la part du client, notamment par rapport à des critères de coûts. Les entretiens révèlent qu'un décalage existe dans certaines firmes entre le discours des départements développement durable et les interprétations qui en sont faites au niveau des services achats. Certes des formations spécifiques existent à destination des acheteurs dans la plupart des entreprises de l'échantillon mais ceci ne suffit pas à modifier les comportements et les cultures des directions achats. Il ressort de l'analyse de terrain que la prise en compte des critères sociaux et environnementaux est plus aisée lorsque les directions achats considèrent des critères autres que les prix (comme la qualité par exemple) en amont de la mise en place de politiques d'éthique des achats.

### **Domaines d'application et enjeux de l'éthique des achats**

**Quatre domaines sont généralement couverts par les politiques d'achats** (synthétisées avec la notion de « *supplier relationship management* ») et peuvent s'appuyer sur les normes éthiques<sup>258</sup>:

- Les caractéristiques des produits et des modes de production.
- Les critères de sélection des fournisseurs. Les cahiers des charges décrivant les besoins externes comportent des clauses relatives aux engagements sociaux et environnementaux. L'éthique des achats met l'accent sur l'impartialité du choix entre les fournisseurs<sup>259</sup>, avec un même niveau d'information pour tous et l'expression claire de critères de sélection des candidats et d'attribution de marchés<sup>260</sup>. Elle demande de préciser aux fournisseurs non retenus les motifs de refus de leurs offres<sup>261</sup>.
- Le mode de gestion de l'acte d'achat lors de la conduite des appels d'offre. L'éthique des achats précise des règles de comportement à destination de l'acheteur qui mettent en avant les

---

<sup>258</sup> Ces résultats sont issus de l'analyse des documents d'éthique des achats des entreprises obtenus pour l'échantillon du CAC 40.

<sup>259</sup> Les entretiens d'acheteurs précisent que des pratiques d'enchères inversées se développent. Ce modèle de passation de contrat reste assez peu « éthique » même si il est présenté par les praticiens comme une pratique de RSE dans le sens où il assure une impartialité du client lors de la sélection des fournisseurs [Rey, 2002].

<sup>260</sup> L'éthique des achats porte un intérêt tout particulier aux respects des règles de la concurrence. La logique sous-jacente est qu'une entreprise détenant une position significative ne doit pas abuser de sa position dominante.

<sup>261</sup> La Commission Solidarité Inter-entreprises, créée en France en 1982 par Y. Gattaz, a développé une déontologie inter-entreprises visant l'assainissement des rapports entre la grande entreprise et les petits sous-traitants industriels. Elle offre à celui s'estimant lésé une voie de recours auprès de comités de déontologie.



notions de transparence et de respect mutuel. Elle traite aussi des questions d'intégrité par rapport aux cadeaux et à la corruption lors du passage d'appels d'offres et de la sélection des fournisseurs [Berenbeim, 2000].

- Les mesures d'accompagnement du fournisseur, dont la sensibilisation des fournisseurs à l'éthique de l'entreprise fait partie. L'intérêt pour l'entreprise cliente est aussi de réduire le turn-over des fournisseurs.

**Au sein d'un groupe, deux types d'initiatives émergent sur le plan de l'éthique des achats : des initiatives locales d'entreprises d'un groupe et des initiatives d'harmonisation « up/bottom » impliquant une direction des achats centralisée.** Les démarches locales d'entreprises d'un même groupe peuvent prendre la forme de la mise en place de SME locaux (système de management environnemental), comme chez AXA. Ces démarches sont alors fonction des législations locales<sup>262</sup>. Parfois même les entreprises clientes mettent en place des systèmes originaux d'information en temps réel basés sur des intranet (*web-based solutions*) dans les relations avec les fournisseurs : ils assurent un accès aux informations et aux exigences du client<sup>263</sup>. Ces systèmes d'informations constituent une solution intégrée qui inclut tous les aspects de la relation. Ils permettent une continuité dans la relation de fourniture et évitent les ruptures le long du processus de production<sup>264</sup>.

**Un autre enjeu de l'éthique des achats est la détermination de son périmètre d'application.** La chaîne d'approvisionnement et de production comporte de nombreux acteurs qui ne sont pas toujours connus de l'entreprise cliente. Une entreprise engagée dans une politique d'achats responsables sélectionne ses fournisseurs selon des critères sociaux et

---

<sup>262</sup> Les politiques d'achats responsables sont révélatrices d'une adaptation aux législations locales : « Pour aider les différentes maisons à évaluer les performances de leurs fournisseurs et, le cas échéant, les accompagner dans une démarche d'amélioration, la direction de l'environnement a mis à leur disposition un outil enrichi en 2006 d'un nouveau référentiel textile. Adapté à chaque métier, il permet de connaître la législation en vigueur dans les différents pays et de poser à chaque fournisseur les bonnes questions » (LVMH, rapport 2006, p.22).

<sup>263</sup> Essilor a mis en place un outil appelé « Vision Web » destiné aux fournisseurs et aux clients : « Présente aux Etats-Unis, au Canada et en Europe, Vision Web est une plateforme de passage de commandes complète, associant 580 fournisseurs et 48 000 abonnés. Son objectif est de rationaliser et d'améliorer l'efficacité et la productivité de l'industrie de l'optique ophtalmique. Elle offre de multiples fonctions interactives aux professionnels de la vue, à leurs fournisseurs et à leurs laboratoires. Créée en 2000, Vision Web est une société formée aujourd'hui par plusieurs sociétés opérant dans les métiers de l'optique aux Etats-Unis. Connectée électroniquement aux principaux systèmes de management des laboratoires et systèmes de management des praticiens, utilisée par les chaînes de distribution et les compagnies d'assurance, elle enregistre environ 100 000 clics par jour » (Essilor, rapport 2006, p.18).

<sup>264</sup> L'interprétation de ces systèmes d'information est double en termes de régulation des fournisseurs. Les *web-based solutions* assurent un meilleur accès à l'information et un dialogue continu avec le client mais ils sont aussi un moyen de contrainte des fournisseurs en leur demandant un maximum d'informations à toutes les étapes du contrat.

environnementaux. Mais qu'en est-il des sous-traitants et des fournisseurs de ces fournisseurs? Comment vérifier leurs pratiques sociales et environnementales puisqu'ils restent, *a priori*, inconnus de l'entreprise cliente ? Il est très difficile d'obtenir des informations au-delà des fournisseurs directs pour l'entreprise cliente. Cette organisation de la production limite le champ de la responsabilité des entreprises. L'entreprise cliente peut parfois demander à ce que ces « *sub-vendors* » s'engagent sur le respect des normes éthiques mais l'objectif reste souvent une protection en cas de litige.

### **Ethique des achats, normes et segmentation des fournisseurs**

**Si l'éthique des achats se développe, l'orientation qu'elle prend par rapport la gestion de la relation de fourniture avec les acteurs de second niveau reste spécifique.** « *Il est impossible de considérer l'ensemble des fournisseurs et des politiques d'achats comme homogènes* » [Quairel-Lanoizelée, 2006, p.12]. Les pratiques et les contrôles retenus dépendent de la nature de la relation avec le fournisseur et des enjeux économiques qui y sont attachés. Les pressions des donneurs d'ordre risquent de devenir la raison principale de l'entrée de l'éthique de l'entreprise et de la normalisation éthique dans les TPE-PME<sup>265</sup>.

Les normes semblent faire partie des contrats cadres signés avec les fournisseurs et les sous-traitants dans une logique de gestion des risques plus que dans une logique d'accompagnement réel des pratiques. **Les directions achats parlent de l'importance stratégique des achats mais il convient de faire une distinction entre les relations établies avec les fournisseurs clés et les relations de gestion du risque établies avec les fournisseurs secondaires.** Un parallèle avec les développements d'Aoki (1988) permet de montrer qu'en cas d'univers incertain, l'établissement de relations avec des fournisseurs de premier niveau est plus efficient que des liens avec des fournisseurs de second niveau [Annexe 76]. Dans les faits les entreprises développent à la fois des relations avec des fournisseurs primaires et secondaires. La centralisation de la fonction « achat » par les grands

---

<sup>265</sup> L'approche de Danone illustre l'esprit dans lequel se développe l'éthique des achats avec les fournisseurs secondaires : « *Depuis le début de l'année 2006, la démarche RESPECT est déployée dans l'ensemble des filiales du Groupe, sous la responsabilité des différentes directions Achats locales et centrales. L'objectif du Groupe est de pouvoir mettre sous contrôle l'ensemble de ses fournisseurs d'ici fin 2008. L'année 2006 a été une année de transition qui a permis à la fonction Achats de gérer le respect du risque de non-conformité des Principes Sociaux Fondamentaux par les fournisseurs, avec bien évidemment la poursuite des audits sociaux externes* » (Danone, rapport 2006, p.52).

groupes induit une rationalisation des portefeuilles fournisseurs : « *c'est sans doute la centralisation de la fonction achat qui comporte les effets les plus manifestes sur le tissu des PME. Dans de nombreuses grandes multinationales, le nombre de fournisseurs directs a connu une chute drastique au profit de grands fournisseurs capables de s'intégrer à l'organisation de leurs clients et au détriment de petits fournisseurs locaux* » [ORSE, 2003, p.8]. **Cette centralisation a pour conséquence de renforcer la dépendance des fournisseurs de second niveau et de freiner la diffusion de pratiques d'éthique de l'entreprise en se concentrant sur un nombre limité de fournisseurs clés.**

Dans ce contexte, l'utilisation contractuelle des normes éthiques dans les relations avec les fournisseurs secondaires s'apparente à une prise d'assurance contre des litiges avec le fournisseur. D'après l'analyse des rapports et des entretiens, il ressort que le client cherche à se couvrir, notamment contre des pressions de l'environnement externe, tandis que le fournisseur a tendance à accepter l'ensemble des normes sans négocier, afin de ne pas laisser l'avantage à la concurrence. Ainsi, la référence à des normes dans les contrats révèle une logique de « coordination dirigiste »<sup>266</sup>. La logique à l'œuvre dans ce rapport de force est celle d'un report du risque et des coûts de contrôle sur le fournisseur ainsi qu'une captation de la valeur par le client. L'application de la norme éthique intervient dans la création de la valeur. Dans ce cas, l'attitude de l'entreprise cliente est proche d'un comportement de prédation envers la valeur ajoutée créée par le fournisseur. Le mode de partage de la valeur prend la forme d'un accord contraint. D'ailleurs, lorsque les fournisseurs et les sous-traitants sont pris en compte dans le processus décisionnel des firmes, ce n'est que dans un cadre d'information ou de consultation et non pas de concertation et de co-décision comme c'est le cas avec d'autres parties prenantes [Noguer, 2007]. **La normalisation éthique s'interprète comme un mode de gestion de la relation de fourniture permettant de maintenir une forme de dépendance des fournisseurs de second niveau.** Ce type de situation contractuelle traduit la contrainte que représente la normalisation éthique pour ces fournisseurs. Ceci se trouve confirmé par le fait que la normalisation éthique peut être interprétée comme un processus de sélection des fournisseurs secondaires. Dans certains cas, les normes éthiques constituent même des obstacles à l'obtention de marchés pour ces fournisseurs.

---

<sup>266</sup> Certaines normes éthiques précisent les devoirs imputés aux fournisseurs. Ces normes pourraient également énoncer les devoirs des acheteurs, mais ce n'est pas le cas. Le contenu des normes traduit l'état d'esprit dans lequel elles sont rédigées : l'enjeu pour les organismes de normalisation est de s'assurer une adhésion des grands groupes.

## **2. La norme éthique : processus de sélection des fournisseurs**

La norme éthique n'est pas un outil d'accompagnement de la relation de fourniture de second niveau car celle-ci a peu de chances de s'inscrire dans du long terme pour l'entreprise cliente. Par contre, les normes éthiques sont mobilisées comme élément de discrimination entre les fournisseurs. La logique à l'œuvre est celle de l'application d'une méthodologie d'évaluation des fournisseurs afin d'effectuer un choix de référencement. Ces pratiques existent déjà à partir des normes qualité. En effet une segmentation des fournisseurs s'opère entre ceux qui peuvent respecter les exigences des normes qualité et la production de documentation inhérente à ces normes et ceux qui ne peuvent se le permettre. La norme qualité ou éthique devient ainsi une source d'informations pour pouvoir opérer un choix entre les fournisseurs. Parfois les critères de sélection sociaux et environnementaux ne sont pas précisément détaillés et cela n'aide pas les fournisseurs dans leur démarche de référencement<sup>267</sup>.

En tant qu'avantage comparatif, la norme éthique devient une nécessité commerciale en soi pour les fournisseurs. En effet, lorsque les normes éthiques sont assimilées à des conventions, leur utilisation ne relève pas forcément de ce qu'elle peut apporter à l'entreprise, mais provient davantage de comportements mimétiques rationnels [Lambert et Ouedraogo, 2006]. Les comportements des concurrents sont donc déterminants. L'adoption de normes éthiques devient un facteur de différenciation positive, comme c'est le cas des normes qualité sur certains marchés [Savall et Zardet, 1996]. En effet, **les entreprises clientes établissent des clauses de préférence des fournisseurs qui peuvent être fondées sur des normes éthiques, alors assimilables à des critères de sélection.** Ces clauses peuvent se transformer en critère d'exclusion de l'échantillon des entreprises référencées si le fournisseur ne respecte plus la norme qu'il s'était engagé à appliquer. La norme peut « *s'établir comme un système de sanction* » lorsque l'entreprise perd sa certification [Gomez, 1996, p.125].

Les fournisseurs secondaires risquent de voir se renforcer leur lien de dépendance. Les entretiens d'acheteurs indiquent que ces fournisseurs sont déjà très contraints par la production de documents portant sur la qualité. Dans quelle mesure peuvent-ils être à même d'assurer des engagements équivalents sur les domaines environnementaux et sociaux ? Les PME n'ont pas forcément les ressources humaines et financières requises pour adopter des

---

<sup>267</sup> Certains entretiens ont même montré que parfois les critères réellement appliqués ne sont pas explicitement ceux précisés à travers les codes achats, les chartes achats ou les ACI.

pratiques d'éthique de l'entreprise et encore moins pour investir dans des procédures de normalisation (Chapitre 4-section 2-3). Par rapport au financement des normes éthiques, le partage du coût de la normalisation entre fournisseurs et clients semble être une fausse question car le coût est intégralement reporté sur les fournisseurs. Seulement 8 % (3/38) des entreprises de l'échantillon apportent une aide à la normalisation des fournisseurs sur le plan financier ou en termes de transfert d'expérience. Il s'agit des entreprises L'Oréal, LVMH et St Microelectronics. L'Oréal adopte, en effet, une pratique originale car elle prend en charge financièrement le premier audit de ses fournisseurs.

Un processus de sélection s'opère donc sur des critères relevant des normes sociales et environnementales. Ceci constitue un obstacle pour certaines PME car ces dernières n'ont pas forcément les moyens de supporter la mise en œuvre de démarches de normalisation. **Les normes éthiques peuvent ainsi être perçues comme contraignantes pour les fournisseurs de second niveau dans la mesure où elles fondent un processus de sélection.** Ces normes ne permettent-elles pas également une surveillance *ex-post* des fournisseurs de second niveau suite à la signature d'un contrat d'échange ?

### **3. La norme éthique : processus de surveillance des fournisseurs secondaires**

L'application des normes dans la relation avec les fournisseurs de second niveau traduit l'accent qui est mis par l'entreprise cliente sur le rôle de surveillance que joue la norme. Les autres éléments relatifs à la normalisation semblent laissés à l'écart comme l'accompagnement des fournisseurs dans un processus de normalisation et l'échange d'informations. L'entreprise cliente précise l'application de normes éthiques dans la relation de fourniture de second niveau principalement dans une logique de gestion des risques. On se situe bien dans une perspective « défensive » de la part de l'entreprise cliente [Quairel-Lanoizelée, 2006]. Le risque majeur est celui de la réputation pour l'entreprise cliente, d'autant plus que la production est réalisée dans un pays où les législations sont faibles ou peu contrôlées et les conditions sociales mauvaises [Quairel-Lanoizelée, 2006].

**Nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle les familles de normes n'ont pas le même impact sur les fournisseurs.** Cet impact va être fonction du coût de la norme, du niveau de contrôle qu'elle demande, du fait qu'elle soit ou non applicable par les PME-TPE et

de la diffusion initiale de celle-ci<sup>268</sup>. La norme est d'autant plus contraignante pour le fournisseur que le coût de celle-ci est élevé, que son contrôle demande une évaluation de conformité, qu'elle est difficilement applicables par des PME-TPE et qu'elle est peu diffusée.

On a observé de manière contre intuitive que les normes éthiques mobilisées dans les relations de fourniture sont de nature plutôt contraignantes sur le plan du contrôle (ISO 14000, GRI, OHSAS, EMAS, SA 8000 et ILO-OHS 2001) (Chapitre 2-section 2-4). Dans les cas de liens avec les fournisseurs primaires, ceci s'explique par le signal inhérent à l'adoption de ce type de normes. Elles permettent s'instaurer des relations de long terme. Ces mêmes normes ne jouent pas le même rôle dans la relation de fourniture de second niveau. Elles sont requises par le client pour se protéger des risques éventuels de la relation. Dans ce cas, on constate que l'entreprise cliente souhaite avoir une forte influence sur la manière dont la norme va s'appliquer afin de garder totalement le contrôle de la relation. A ce propos, le recours à la norme éthique est adapté car celle-ci ne propose pas de sanctions directes, la sanction résidant plutôt dans la réaction que va adopter l'entreprise cliente en cas de non conformité. Le niveau de contrôle assez élevé des normes non officielles (Chapitre 2-section 2-3.1) s'explique alors par la construction d'outils permettant le contrôle des fournisseurs secondaires à partir de critères issus d'entreprises, tout en ayant recours à un organisme de contrôle. L'intervention de cet organisme assure une crédibilité en termes de communication et un transfert de contrôle du fournisseur qui n'est alors plus à la charge de l'entreprise cliente. **La segmentation des fournisseurs permet d'expliquer en partie l'émergence de normes issues de démarches privées.**

**D'ailleurs, l'entreprise cliente a recours à d'autres outils en périphérie des normes éthiques qui lui permettent d'exercer une influence plus directe sur les pratiques des fournisseurs de second niveau.** Elle développe ainsi des initiatives propres à l'égard de ses fournisseurs comme des audits de conformité ciblés sur des agents à risque<sup>269</sup>, des questionnaire d'auto-évaluation ou encore la signature de documents propres à l'entreprise

---

<sup>268</sup> Il aurait été pertinent de compléter ce travail par des entretiens structurés de fournisseurs d'entreprises du CAC 40. Ces entretiens seront menés ultérieurement afin de corroborer, ou non, la segmentation présentée entre fournisseurs de premier et de second niveau. Ils permettront également de préciser la manière dont les normes éthiques sont perçues par les fournisseurs en fonction de leur origine officielle, hybride ou non officielle.

<sup>269</sup> D'après les rapports, le contrôle des pratiques est réalisé avec plus ou moins de rigueur selon le type de fournisseur et le risque qui lui est attaché.

cliente comme des chartes et des codes fournisseurs inclus dans un contrat cadre<sup>270</sup>. La mise en place d'outils propres à l'entreprise permet une plus grande marge d'interprétation et de sanction de la part de l'entreprise cliente comparé au cas des normes éthiques<sup>271</sup>.

**Il est possible d'élargir, dans une certaine mesure, le caractère dirigiste de la norme aux pratiques d'audits sociaux et environnementaux des fournisseurs.** La pratique d'audits apparaît comme un moyen utilisé par les entreprises pour attester de leur préoccupation quant aux conditions de production des biens qu'elles utilisent et fabriquent, ainsi qu'en atteste la référence aux audits dans les rapports de développement durable. 50 % (19/38) des entreprises prévoient des audits internes ou externes de leurs fournisseurs. La mise en place de ces audits aux frontières de l'entreprise s'opère principalement afin de protéger ou de restaurer la réputation du client [Robert, 2003]. Ces audits se réalisent souvent dans une logique de contrôle et de sanction des fournisseurs<sup>272</sup>. Les sanctions peuvent aller jusqu'à la rupture du contrat de fourniture et de déréférencement du fournisseur ou du sous-traitant en cas de manquement aux critères requis. Cette logique d'exclusion ne s'applique en général qu'après des tentatives de correction des pratiques du fournisseur ou du sous-traitant. Les seuils d'acceptabilité et la hiérarchisation des critères varient en fonction des entreprises et de leur représentation de l'éthique de l'entreprise.

Ces sanctions des fournisseurs secondaires ne sont pas en cohérence avec les principes d'accompagnement des pratiques de l'éthique de l'entreprise. Elles aboutissent à augmenter la segmentation existant entre fournisseurs. Ainsi Nike et Reebok font une évaluation de la performance éthique de chaque sous-traitant à travers des audits. Les plus performants obtiennent davantage de contrats, les moins performants risquent de perdre les leurs. Une émulation réelle en faveur de l'éthique de l'entreprise chez les fournisseurs de second niveau

---

<sup>270</sup> Par exemple, le groupe PPR demande à ses fournisseurs de signer une charte fournisseur au sein du contrat cadre. La logique du groupe est celle d'une contrepartie d'après le rapport 2006 : PPR s'engage à des règles équitables de mise en concurrence entre les fournisseurs et au respect de la propriété industrielle en contrepartie de la signature de cette charte.

<sup>271</sup> Les entreprises clientes dans ce cas cherchent des outils permettant des sanctions envers leurs fournisseurs. Il serait possible de définir des normes avec un fort caractère contraignant. Cependant, les entreprises clientes n'y sont pas favorables car ces normes pourraient s'imposer à elles-mêmes et elles se retrouveraient prises à leurs propres outils de contrôle.

<sup>272</sup> Les grandes entreprises justifient leur attitude de contrôle et de sanction des fournisseurs secondaires en arguant du fait que les principes éthiques ne font pas partie de la culture de leurs fournisseurs. En guise d'exemple, dans un état des lieux réalisé pour l'année 2001/2002 à partir d'audits au Bangladesh, la FIDH (2002) fait ressortir le peu de considération qu'ont les fournisseurs de Carrefour pour la charte sociale du groupe : ils n'en informent pas leurs salariés, ne la jugent pas contraignante et n'estiment pas les mesures correctrices obligatoires. Ainsi, cette étude met en évidence les dysfonctionnements existants dans la mise en place de chartes sociales même si elle constate que Carrefour exerce une pression sur ses fournisseurs pour qu'ils respectent leurs engagements.

reste peu probable. Dans une perspective similaire, en 2001 lorsque l'entreprise chinoise Lizhan FOOTwear perd son certificat SA 8000, son donneur d'ordre New Balance rompt son contrat et s'oriente vers une autre usine non certifiée SA 8000 [Clean Clothes Campaign, 2004, p.107]. En retirant le certificat, SAI a montré sa crédibilité mais elle n'est pas parvenue à modifier les pratiques d'achats des clients. Ce cas conduit à s'interroger sur l'impact réel de la normalisation éthique pour les fournisseurs secondaires. Un autre exemple est significatif de l'application ambiguë de l'éthique des achats par le biais des codes de conduite ; il s'agit de celui de *Wal-Mart*. Ce groupe a annoncé en automne 2005 qu'il mettait fin à tous les contrats signés avec des fournisseurs au Bangladesh suite à un scandale [Gendron *et alii*, 2005]. En effet, des journalistes canadiens avaient révélé que le code de conduite à l'intention des fournisseurs n'était pas respecté dans les dites usines, notamment par rapport à l'embauche d'enfants de moins de 14 ans. Suite à un contrôle propre à *Wal-Mart*, la firme a décidé de rompre ces relations contractuelles. Ce choix a naturellement entraîné des conséquences désastreuses pour les usines concernées.

Les normes éthiques, et plus généralement l'éthique de l'entreprise à travers les audits, se révèlent être un **moyen de surveillance *ex-post*** des fournisseurs secondaires. Ces normes constituent également un **processus de sélection *ex-ante*** des fournisseurs et des sous-traitants. **La norme éthique se révèle donc contraignante pour les fournisseurs secondaires lorsqu'elle est appliquée dans une logique de « coordination dirigiste ».**



## **Conclusion du chapitre 4**

Les entreprises clientes rencontrent des formes d'incertitude concernant les dimensions sociales et environnementales des modes de production des fournisseurs et des sous-traitants. La mise en perspective de la normalisation à partir des corpus théoriques des conventions et des coûts de transaction montre que la normalisation éthique réduit cette incertitude par la diffusion d'informations fiables et par la prévisibilité des comportements des fournisseurs de premier niveau. La norme éthique devient un vecteur de transparence sur les marchés. **La normalisation éthique constitue un mécanisme de coordination original des relations verticales entre firmes en soutenant le développement de relations inter-entreprises stables.** En interne, la normalisation est perçue comme l'expression de compétences prenant la forme de routines organisationnelles. Ainsi, la normalisation éthique en tant que moyen stratégique pour les fournisseurs primaires se rapproche de la valorisation d'un avantage concurrentiel pour ceux-ci [Porter, 1985]. Les normes éthiques renforcent les processus de coordination car elles instaurent des relations de confiance entre les acteurs économiques. Ainsi, le maintien d'un système d'économie de marché repose sur une confiance mutuelle des agents et sur le recours à des normes explicites et implicites [Sen, 2000]. C'est entre autres par le biais de l'éthique de l'entreprise et de la normalisation que peuvent émerger ces relations indispensables de confiance entre les agents économiques.

Cependant, certaines conditions sont nécessaires pour que les normes éthiques prennent la forme d'un avantage concurrentiel. L'implication des dirigeants est essentielle car ils sont les seuls à pouvoir impulser une démarche de normalisation. En outre, une condition pour que la normalisation éthique s'ancre dans les entreprises clientes ou fournisseurs est que la norme choisie soit en adéquation avec la culture et la structure de l'entreprise. Or, certaines culture et structure ne sont pas propices à la normalisation éthique. Des outils spécifiques aux TPE-PME apparaissent afin de les accompagner dans une démarche de normalisation et plus généralement de formalisation éthique. La mise en place d'outils préalables dans le cas de petites structures est souvent une condition indispensable à l'application de normes éthiques. **Ces conditions montrent que les normes éthiques ne s'accompagnent pas automatiquement du développement de relations inter-entreprises stables.**

Ainsi, les normes éthiques constituent un élément de contrainte pour les fournisseurs de second niveau. Un clivage entre les fournisseurs s'opère en ce qui concerne l'application de

normes éthiques. La mise en place de l'éthique des achats prend des formes variées. **Dans ce cadre, les rapports entre client et fournisseur secondaire sont assimilables à des processus de « coordination dirigiste ».** Les normes s'interprètent alors comme des processus de surveillance et des processus de sélection des fournisseurs et des sous-traitants. Ces normes, et plus généralement l'éthique de l'entreprise, prennent la forme d'un contrôle et sont porteuses de sanctions envers les fournisseurs de second niveau.

Les normes, et *a fortiori* les normes éthiques, sont ainsi des instruments de coordination et de régulation des acteurs économiques. Finalement, la normalisation prend à la fois la forme d'un avantage concurrentiel et d'une contrainte pour les fournisseurs en fonction du type de relation mis en place entre client et fournisseur. **La norme éthique s'interprète comme un instrument de transaction basé sur un dispositif d'intéressement (motiver les agents à s'engager) et sur un dispositif d'évaluation (voire de contrôle)** [Segrestin, 1997] [Segrestin, 1996]<sup>273</sup>. Ce double rôle est endogène aux logiques « messianique » et « défensive » [Quairel-Lanoizelée, 2006] que prend la mise en pratique de l'éthique de l'entreprise.

L'analyse de la segmentation des fournisseurs par rapport à la mise en place de normes éthiques demande à être nuancée. Le traitement de l'éthique de l'entreprise et des relations de fourniture n'est pas homogène pour tous les secteurs d'activité. Des spécificités sectorielles en termes d'organisation de la production font que les secteurs ne sont en effet pas structurés de la même manière. Un des problèmes majeurs de la normalisation éthique est qu'elle ne touche pas nécessairement les secteurs d'activités pour lesquels ces normes seraient les plus nécessaires, à commencer par la confection textile. De plus, le comportement de l'entreprise cliente n'est pas toujours aussi tranché envers ses fournisseurs. Elle n'établit pas uniquement des relations collaboratives avec ses fournisseurs primaires. Elle a aussi des attentes spécifiques envers eux. Ces exigences fortes peuvent s'interpréter comme une contrainte. En parallèle, l'entreprise cliente s'avère aussi souple sur certaines requêtes éthiques envers ses fournisseurs de second niveau si elle a besoin des compétences particulières de ces fournisseurs, notamment lors d'un contrat ponctuel. La norme comme contrainte pour les fournisseurs secondaires peut donc s'assouplir en fonction des besoins du client.

---

<sup>273</sup> Segrestin (1996) applique à la normalisation la description de ce phénomène présenté par Eymard-Duvernay et Marchal (1994). En particulier, les entreprises clientes font divers usages des normes qualité [Segrestin, 1997]. Elles s'interprètent à la fois comme un mode de contrôle et de coordination des fournisseurs.

## **Conclusion de la partie 2**

Après avoir présenté dans quelle mesure la normalisation sociale et environnementale est un outil de régulation des relations inter-entreprises lors de la première partie, les atouts et limites de la normalisation éthique dans l'organisation des rapports entre entreprises ont été présentés. Ceci a donné lieu à une analyse de la position de l'entreprise cliente et de l'entreprise fournisseur par rapport à la normalisation éthique ainsi qu'à l'interprétation des normes sociales et environnementales en termes de coordination et d'échange.

Afin de mener à bien cette analyse, le chapitre 3 a présenté la normalisation éthique comme « vecteur de relations » entre les entreprises. Après une délimitation du champ théorique, des éléments empiriques ont permis d'appréhender l'intensité des relations inter-entreprises. Cette présentation a été l'occasion de considérer les pratiques des entreprises cliente et fournisseur par rapport aux modes de contrôle des normes éthiques et leur application. **L'analyse des rapports et des bases de données VIGEO ont rendu possible la mise en évidence des catégories de fournisseurs : les fournisseurs de premier et de second niveaux.**

A partir de ce constat, le chapitre 4 appréhende **la norme éthique dans son double rôle d'avantage concurrentiel pour les fournisseurs primaires et d'outil de contrainte pour les fournisseurs secondaires.** D'une part, les normes éthiques permettent le développement de relations inter-entreprises stables avec les fournisseurs de premier niveau, même si des conditions d'application restent indispensables chez l'entreprise cliente comme chez l'entreprise fournisseur. D'autre part, les entreprises clientes envisagent les normes éthiques comme un instrument de contrainte afin de réguler leurs relations avec les fournisseurs de second niveau. La segmentation des types de fournisseurs a permis de mettre en évidence des disparités de modes de coordinations entre clients et fournisseurs qui se traduit particulièrement dans le rôle que va avoir la normalisation éthique dans la régulation de la relation de fourniture. Que les normes éthiques soient d'origine officielle, non officielle ou hybride leurs rôles sont déterminés par la manière dont l'entreprise cliente les applique dans ses liens de fourniture. La norme éthique a alors un rôle dans la captation de la valeur ajoutée par l'entreprise cliente et éventuellement dans le partage de celle-ci.

En guise de synthèse de l'analyse du rôle de la normalisation éthique dans les deux types de relations de fourniture mises en évidence, un parallèle est possible avec les modes de contrôle inter-entreprises présentés par Dekker (2004). **Le contrôle exercé par l'entreprise cliente peut être un « contrôle par le marché », un « contrôle par la bureaucratie » ou un « contrôle par la confiance »**<sup>274</sup>. Dans le cadre du contrôle par le marché le client ne tient pas compte de l'éthique de l'entreprise dans sa relation de fourniture. Avec le contrôle par la bureaucratie, le client met en application des codes de conduite et des normes. Ce sont des moyens de se protéger des risques sociaux et environnementaux propres à la relation de fourniture avec les fournisseurs secondaires. Les fournisseurs sont tout de même inclus dans la réflexion d'éthique de l'entreprise du client. Le contrôle reste plutôt de nature coercitive. Une troisième forme de contrôle par la confiance correspond à la relation avec les fournisseurs primaires basée sur des normes éthiques. Elle s'inscrit dans l'émergence d'entreprise réseau comme nouvelles formes d'organisation de la production [Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003].

**En amont de la structuration des relations inter-entreprises, que nous apprend l'analyse de la construction et de l'application de ces normes éthiques ?** C'est pourquoi les normes éthiques seront présentées dans une perspective institutionnelle des relations inter-entreprises lors de la troisième partie.

---

<sup>274</sup> On aurait également pu faire référence aux formes de coordination dans les relations inter-entreprises mis en évidence par Baudry [1995, p.39] qui sont l'autorité, l'incitation et la confiance. Cependant, la typologie de Dekker (2004) permet *in fine* de cerner de manière plus appropriée les modes de contrôle exercés par l'entreprise cliente *via* des normes éthiques.

## **Partie 3 :**

# **Une perspective institutionnelle de la normalisation éthique**

La première partie traite de la normalisation sociale et environnementale comme régulation interne de l'entreprise certifiée et comme mode de régulation des relations inter-entreprises (Chapitres 1 et 2). La norme représente un moyen de formalisation de l'éthique de l'entreprise ayant de nombreuses spécificités. Elle permet une forme de régulation des relations inter-entreprises. La deuxième partie propose une mise en perspective des atouts et des limites de la normalisation éthique dans l'organisation des rapports entre les entreprises (Chapitres 3 et 4). Elle traite du rôle des normes sociales et environnementales en termes de coordination et d'échange pour l'entreprise cliente et l'entreprise fournisseur. **Par ces deux premières parties, la place de la norme éthique dans les relations inter-entreprises a été mise en évidence en adoptant des approches micro-économique et méso-économique.** Nous souhaitons articuler cette première perspective à une approche macro-économique de notre problématique. En effet, les normes éthiques s'inscrivent aussi, sur le plan macro-économique, dans un contexte de régulation internationale privée et publique.

**En amont de la structuration des relations inter-entreprises, quelles sont les répercussions de la régulation internationale s'opérant par le biais de la normalisation éthique pour les fournisseurs et les sous-traitants ?** La problématique retenue demande en effet une interprétation institutionnelle de la normalisation éthique dans son application aux relations inter-entreprises<sup>275</sup>. L'éthique de l'entreprise, et en particulier la normalisation éthique, sont en voie d'institutionnalisation. On assiste à un début de régulation à l'échelle internationale de la normalisation éthique par les multinationales et par les organismes de normalisation privés ou publics. Chaque organisation cherche à promouvoir sa propre conception de la normalisation éthique car se dissimulent derrière les normes éthiques une conception de l'entreprise mais aussi des rapports politiques et sociaux. Les enjeux sous-jacents sont l'articulation entre la réglementation et la normalisation, le développement de stratégies politiques nationales de normalisation ou encore la démocratisation et la représentativité du processus normatif. Les réponses à ces enjeux ont inévitablement des impacts sur la place de la normalisation éthique dans les rapports inter-entreprises.

---

<sup>275</sup> Parmi les grands thèmes de la pensée institutionnaliste figurent les relations entre continuité et changement, le rapport entre comportements individuels et règles sociales, l'impact des institutions sur la dynamique ou les performances de long terme des économies, la place respective du pouvoir et de l'efficacité dans les évolutions historiques. Il semble donc évident que la normalisation éthique se prête à une approche institutionnaliste.

Une réflexion sur le plan macro-économique rend possible une analyse critique des normes éthiques d'un point de vue institutionnel. Cette réflexion s'appuie sur l'analyse des pratiques des organismes de normalisation au niveau international ainsi que sur l'étude de la création, du contenu et de la diffusion des normes éthiques. Le chapitre 5 s'interroge sur la construction des normes éthiques afin de mettre en évidence la faible prise en compte des fournisseurs et des sous-traitants.

Le chapitre 6 expose ensuite que l'application des normes éthiques au niveau international a des répercussions pour les fournisseurs et les sous-traitants en termes de création de zones d'influence de ces normes.

## **Chapitre 5 : La place des fournisseurs dans la construction des normes éthiques**

### **SECTION 1 : L'ETABLISSEMENT DE NORMES ETHIQUES : L'ABSENCE DES FOURNISSEURS . 265**

- 1. L'apport de l'approche régulationniste ..... 265**
- 2. Les acteurs participant à la création des normes éthiques..... 269**
- 3. La difficile recherche d'un consensus..... 275**

### **SECTION 2 : DE LA LEGITIMITE DES ORGANISMES DE CREATION DES NORMES ETHIQUES . 279**

- 1. Les instances de régulation nationales et internationales..... 279**
  - 1.1 La nécessité de l'intervention de régulateurs nationaux ..... 280
  - 1.2 Organismes internationaux de régulation et normes éthiques..... 283
  - 1.3 Les deux perspectives de la normalisation éthique internationale ..... 286
- 2. Les normes éthiques comme biens publics mondiaux..... 288**



Pour cerner l'ensemble du phénomène de la normalisation éthique appliquée aux relations client/fournisseur, il est pertinent de s'intéresser aux cadres institutionnels de la normalisation éthique. L'adoption d'un point de vue plus général mettant en avant la dimension institutionnelle de la construction des normes éthiques permet de compléter une analyse orientée vers l'entreprise. Les normes éthiques s'inscrivent à la fois dans des relations partenariales avec les fournisseurs primaires et dans un processus de « coordination dirigiste » des fournisseurs secondaires (Chapitre 4). Les conclusions obtenues sur le rôle de la normalisation éthique appliquée aux relations inter-entreprises sont-elles confirmées par cette analyse macro-économique ? La compréhension des modes de régulation des normes éthiques demande de prendre en compte les modes de construction des normes ainsi que les médiations institutionnelles et organisationnelles qu'elles impliquent.

**En amont de la mise en application des normes éthiques, la construction de celles-ci s'effectue-elle dans un contexte propice à la prise en compte des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants ?**

La réponse à cette question s'appuie, au niveau empirique, sur les pratiques des organismes de normalisation. Les organismes considérés sont ceux émettant les normes internationales retenues pour notre taxonomie (Chapitre 2-section 1-2). Une étude particulière de la norme ISO 26000 a été effectuée car ce document est en cours d'élaboration à l'ISO. Cette analyse des organismes de normalisation est complétée par une mise en perspective de la position des différentes organisations internationales sur la question de la création des normes éthiques.

La section 1 s'interroge sur l'absence des fournisseurs dans l'établissement de ces normes. Elle présente la position des différents acteurs concernés par la création des normes éthiques.

Cette réflexion conduit à une analyse critique de la construction des normes éthiques. L'enjeu semble résider dans la construction d'une régulation internationale du fait de la logique de mondialisation actuelle. La section 2 pose alors la question de la légitimité des organismes de création des normes éthiques.

## **Section 1 : L'établissement de normes éthiques : l'absence des fournisseurs**

La normalisation a fait l'objet d'une littérature abondante, qu'elle soit centrée sur le processus d'émergence d'un monopole technologique à la suite d'une concurrence entre technologies [Foray, 1989] [David et Greenstein, 1990] ou qu'elle appréhende les externalités de réseaux [Katz et Shapiro, 1985] [Farrell et Saloner, 1985]. En revanche, l'étude de la construction des normes n'est que peu traitée en tant que processus d'écriture et de coordination des acteurs. Etudier la fabrication des normes revient à analyser la façon dont les modes de coopération entre les acteurs sont mobilisés. **L'établissement des normes éthiques implique-t-elle les fournisseurs et les sous-traitants ?** L'approche régulationniste assure une prise en compte spécifique des institutions qui permet de porter un regard critique sur la construction des normes éthiques au niveau macro-économique (1). L'école de la régulation souligne également le rôle original de régulation des normes éthiques. La deuxième sous-section présente ensuite les acteurs participant à la création de ces normes (2). La troisième sous-section précise enfin les conditions d'émergence d'une norme légitime. Ces conditions sont celles nécessaires à un consensus entre les acteurs d'après l'école allemande de l'« *éthique du discours* » [Habermas, 1986] (3). Mais ce consensus est-il réaliste et réalisable ?

### **1. L'apport de l'approche régulationniste**

L'approche macro-économique de la théorie de la régulation<sup>276</sup> s'intéresse essentiellement à deux problématiques : à l'explication du passage de la croissance à la crise et, de manière plus générale, au rôle des institutions dans la dynamique économique. « *Face à la multiplicité des formes institutionnelles qui sont au cœur d'une économie capitaliste, quels sont les mécanismes susceptibles d'en assurer la cohérence et la viabilité pendant un temps ?* » [Boyer, 2004-b, p.26]. Cette école cherche à expliquer les changements du capitalisme. L'un

---

<sup>276</sup> La théorie de la régulation est, avec l'économie des conventions, l'une des deux principales approches hétérodoxes de l'économie des institutions en France. Elle a pris son essor au milieu des années soixante-dix autour des travaux d'Aglietta (1976), Billaudot (2001), Boyer (1986-a), Coriat (1979) et Lipietz (1979). Ces deux courants théoriques partent du constat que le marché n'est pas auto-régulateur. Il en résulte l'apparition de formes de coordination non marchandes visant à apporter une forme de stabilité aux échanges [Coriat, 1994]. Les programmes de recherche ont par conséquent des préoccupations très proches même si la place des institutions y est différente. Coriat (1994) présente les convergences et les divergences entre la théorie des conventions et la théorie de la régulation.

de ces apports est d'avoir souligné les correspondances entre les régimes d'accumulation et les modes de régulation [Amable, 2005]. « *C'est sur la base d'une telle exigence - rechercher les conditions dans lesquelles se forment certaines régularités qui assurent la régulation macro-économique d'ensemble de forces essentiellement divergentes - que s'est construite l'approche de la théorie de la régulation* » [Coriat, 1994, p.5]. Les institutions tiennent un rôle essentiel dans cette théorie : « *Aucun contrat entre micro-agents ne peut être interprété sans la référence à la dominance de ces macro-institutions* » [Coriat, 1994, p.15]. L'école de la régulation montre que le passage du fordisme, caractérisé par la prédominance de l'entreprise hiérarchisée et du principe du rapport salarial [Cours-Saliés, 1994], au post-fordisme a eu pour conséquence une hiérarchisation nouvelle des formes institutionnelles [Boyer, 1986-b]. A travers ce changement, la firme hiérarchisée est remplacée par des « firmes réseau » et le principe dominant devient le rapport de concurrence<sup>277</sup>.

De surcroît, cette évolution s'effectue dans un contexte d'éclatement des formes traditionnelles de régulation nationale traduisant une désintégration de « l'Etat nation ». « *Les années 1980 qui voient s'approfondir la remise en cause des régularités fordienues sont aussi et surtout celles de la recherche encore balbutiante et chaotique du passage à des régimes de croissance postfordiens* » [Coriat, 1994, p.10]. **Ainsi la théorie de la régulation développe-t-elle une analyse du rôle des processus sociaux et politiques dans l'émergence de « compromis institutionnalisés »** [André et Delorme, 1983]. Les formes institutionnelles sont le résultat de ces compromis institutionnalisés [Boyer, 2004-a]. **C'est dans ce sens que cette théorie permet une interprétation particulière de la normalisation éthique.** Plus qu'une mobilisation de la théorie de la régulation, il s'agit ici d'une transposition de cette approche à notre thématique. La perspective régulationniste met en particulier l'accent sur le rôle régulateur des normes éthiques et de l'éthique de l'entreprise.

### Régulation et normes

Pour la théorie de la régulation, les formes institutionnelles correspondent à la codification d'un ou plusieurs rapports sociaux fondamentaux [Boyer, 1986-a]. Cette codification conditionne le processus d'ajustement économique à court et moyen termes (c'est-à-dire le mode de régulation) ainsi que le régime de croissance lui-même, largement conditionné par le régime d'accumulation. Elle assure sur le long terme la reproduction de la société dans son

---

<sup>277</sup> « *Pour la théorie de la régulation, les formes de la concurrence figurent parmi les formes structurelles (ou institutionnelles) qui ont pour but d'éclairer les régularités d'un régime d'accumulation* » [Hollard, 2002, p.162].

ensemble. Cette théorie permet une prise en compte originale des institutions autre que celle adoptée dans les théories néo-classiques<sup>278</sup> [Coriat, 1994].

L'école de la régulation donne l'occasion d'une interprétation particulière de la construction des normes à travers la position des organismes de normalisation qui sont des institutions spécifiques. Ces formes institutionnelles sont le résultat des compromis qui se sont développés à partir des conflits entre des groupes d'agents. Elles se cristallisent à travers des formes diverses : des contrats, des lois, des règlements et éventuellement des normes. Si elles sont formalisées par des bureaucraties qui ont généralement un pouvoir de surveillance, de contrôle et de sanction, elles ont alors le statut de compromis dit « institutionnalisés » [Delorme et André, 1983]. On peut considérer que les normes officielles représentent une forme de « compromis institutionnalisés ». Ces codifications peuvent même être établies entre les parties concernées elles-mêmes, sous la forme de contrat. Là encore, les phénomènes de privatisation des normes ou encore de leur inclusion dans les contrats cadres correspondent à des formes institutionnelles particulières. Les normes non officielles et hybrides font référence à des formes de compromis qui ne sont plus sous l'égide de l'Etat. Les normes éthiques s'inscrivent dans les mutations profondes des modes de régulation qui traduisent une crise de l'Etat.

### **Régulation et relations inter-entreprises**

Même si à l'origine la théorie de la régulation s'est construite dans une perspective macro-économique, elle développe une approche de l'entreprise originale et ici pertinente. Dans ses derniers développements, la théorie de la régulation considère l'entreprise comme une institution à part entière : la firme est « *un lieu d'affirmation de compromis et de contrats qui règlent le process d'accumulation d'ensemble* » [Coriat et Weinstein, 1995, p.169]. Ainsi, la firme est à l'origine de productions institutionnelles particulières : elle génère des contrats et des règles qui viennent enrichir, voire modifier, le système juridique pré-existant. Le parallèle est évident avec les pratiques mises en place pour réguler les relations inter-entreprises que celles-ci soient plutôt partenariales ou plutôt de nature contraignante. Cette théorie traite également de la complexité des formes de concurrences entre entreprises. « *Pour la théorie de la régulation, une question essentielle consiste à intégrer l'observation des transformations structurelles, notamment celles repérées dans les rapports entre les entreprises, avec*

---

<sup>278</sup> Dans les théories néo-classiques les institutions empêchent traditionnellement le retour à un équilibre et sont par conséquent une des origines des crises [Tremblay, 2002].

*l'analyse d'ensemble des régimes d'accumulation. [...] Pour caractériser les formes de concurrence, il faut alors prendre en compte non seulement le nombre d'intervenants sur les divers marchés mais également les procédures d'ajustement utilisées aux différents niveaux de la production* » [Hollard, 2002, p.168]. La théorie de la régulation permet donc une interprétation des relations concurrentielles inter-firmes en tant que procédures d'ajustements.

### **Régulation et éthique de l'entreprise**

La théorie de la régulation et de l'éthique de l'entreprise ne se situent pas sur le même plan épistémologique. Leur rapprochement permet néanmoins une réflexion sur un rapport aux institutions et aux changements institutionnels. La théorie régulationniste élargit la dimension institutionnelle de l'entreprise en y intégrant des médiations de nature sociale et collective. Les pratiques relevant de l'éthique de l'entreprise s'interprètent comme apparaissant avec la crise du rapport salarial fordien [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004]. L'éthique de l'entreprise, et plus généralement le développement durable, comme changements institutionnels, véhiculeraient de nouvelles formes de régulation mettant en question certaines caractéristiques essentielles du capitalisme sur le plan de la durabilité des compromis [Rousseau et Zuindeau, 2007]. Elle serait une nouvelle institution touchant particulièrement la nature de la concurrence et le rapport salarial [Dupuis et Le Bas, 2005]. Ce changement institutionnel se traduit, dans un cadre spatial par des déclinaisons nationales de celle-ci dans un contexte d'interactions mondialisées. La théorie de la régulation privilégie l'analyse des dynamiques nationales mais elle peut aussi être appliquée à l'étude des dynamiques internationales [Vidal, 2002] [Saillard, 2002].

De surcroît, nous pouvons émettre l'hypothèse que la crise du rapport salarial et de l'Etat se déplace vers une cristallisation des « compromis institutionnalisés ». Cette crise remplace le compromis traditionnel capital/travail [Vercellone, 1994] par un compromis entre le développement de l'entreprise et le comportement du consommateur. Dans le cadre de la caractérisation des relations entre les changements structurel, institutionnel et organisationnel, Petit (2003) propose d'ailleurs l'émergence d'un espace politique (« *political sphere* », p.20) où les consommateurs et les citoyens pourraient s'exprimer. Ce nouveau compromis fait écho à des pratiques d'éthique de l'entreprise incitées par le consommateur et appliquées par les firmes.

L'école de la régulation nous apprend beaucoup sur les mutations des formes de régulation à l'œuvre et sur les compromis institutionnels qui les accompagnent. Les parallèles effectués avec les conclusions de l'application des normes éthiques mettent en évidence un

déplacement de la hiérarchisation des formes institutionnalisées dans le cadre du délitement de « l'Etat nation ». La question des normes éthiques, avec l'émergence de formes de régulation originales, apporte ainsi une réflexion à l'école de la régulation. **Les développements récents de la théorie de la régulation montrent la diversité des formes de capitalisme et leur processus d'évolution**<sup>279</sup>. Ils permettent une compréhension du capitalisme contemporain [Husson, 1994]. **La régulation des relations inter-entreprises par la normalisation éthique fait justement écho aux formes actuelles de développements que prend le capitalisme.** Dans ce contexte les normes éthiques sont présentées comme des « compromis institutionnalisés », mais quels sont les acteurs participant à la création de ces normes ?

## **2. Les acteurs participant à la création des normes éthiques**

La constitution des normes éthiques fait intervenir des acteurs divers qui vont négocier afin de rédiger les différentes versions des normes. Comment une norme aboutie à une formulation donnée ? Les institutions influencent l'orientation que prend la normalisation éthique : le processus de création détermine le contenu et l'application de ces normes. Dans ce cadre, l'élaboration de celles-ci mobilise plusieurs acteurs et des points de vue multiples sur leur contenu. La complexité de la négociation vient du fait que plusieurs conventions incompatibles peuvent être activées simultanément [Eymard-Duvernay, 1994]<sup>280</sup>. **On peut alors s'interroger sur le rôle donné à l'entreprise parmi les acteurs en présence dans la constitution de ces normes et plus particulièrement sur celui des fournisseurs.**

La constitution des normes éthiques respecte un certain nombre d'étapes formelles qui varient en fonction des normes et des organismes créateurs des normes [ISO/CEI, 2004-a] :

- stade 1 : stade « préliminaire » ;
- stade 2 : stade « proposition » ;
- stade 3 : stade « préparation » ;

---

<sup>279</sup> « *La diversité des modes de régulation contemporains n'est que l'expression condensée de la spécificité des trajectoires nationales quant à la constitution dans l'histoire des compromis institutionnalisés et des formes institutionnelles* » [Boyer, 2004-b, p.106].

<sup>280</sup> L'économie des conventions met en exergue l'importance des règles. S'interroger sur l'avènement de celles-ci dans la constitution des normes est essentiel. D'autant plus que ces normes ne peuvent se réduire à des équilibres d'intérêts individuels [Eymard-Duvernay, 1994] si elles désirent constituer des référentiels communs. Ce raisonnement peut s'appliquer par extension aux normes éthiques.

- stade 4 : stade « comité » ;
- stade 5 : stade « enquête » ;
- stade 6 : stade « approbation » ;
- stade 8 : stade « publication » ;
- stade 9 : stade « révision de la norme ».

La rédaction des normes éthiques n'aboutit pas à des éléments figés. Celles-ci évoluent en fonction des besoins des entreprises, de l'influence exercée par les créateurs des normes et par des acteurs connexes. Ces évolutions donnent lieu à de nombreuses versions des normes. Les normes constituent des documents en constante évolution qui sont examinés et mis à jour à intervalles réguliers afin de s'adapter aux nouvelles technologies et aux évolutions des exigences des organismes utilisant les normes. Les normes évoluent au cours du temps en termes de contenu et de mode de création. On peut illustrer ce point en rappelant que l'origine du système de normalisation se trouve dans l'engagement des marchés publics. L'institutionnalisation de la normalisation remonte au début du XX<sup>e</sup> siècle quand les Pouvoirs Publics, pour les besoins de l'industrie, investissent le domaine. Les services nationaux de normalisation se sont créés à cette période. Se dessine alors l'architecture de la normalisation nationale, régionale et internationale. Le fait que les producteurs de normes n'en soient alors pas les utilisateurs explique la revalorisation de la place de l'entreprise dans cette création des normes après les années soixante-dix.

Le système de création des normes éthiques est fondé sur des interactions d'acteurs variés. Celles-ci sont dirigées et coordonnées par l'organisme créateur de la norme. **Voici une présentation synthétique de la position des différents acteurs qui se trouvent concernés par la création des normes éthiques :**

- **Le rôle de l'Etat.** Dans certains cas, la norme éthique est rendue obligatoire par les Pouvoirs Publics. Leur participation se concrétise sous la forme d'un financement ou par l'intermédiaire d'une expertise de l'Institut national de normalisation lorsque celui-ci existe.
- **Le rôle des syndicats.** L'attitude des organisations syndicales face à la normalisation éthique est plurielle. En ce qui concerne les normes sociales, les représentants syndicaux sont souvent sollicités par les instances créatrices de normes afin d'apporter leur connaissance du terrain.

- **Le rôle des entreprises.** L'originalité des normes éthiques est d'impliquer la participation positive et active de l'entreprise. Toutes les normes mentionnées dans la taxonomie font intervenir des entreprises, à un moment ou un autre, dans la rédaction de celles-ci. Au niveau de l'échantillon, 21 % (8/38) des entreprises sont impliquées dans la création de normes éthiques<sup>281</sup>. La capacité des entreprises à discuter, expliciter, renouveler et remettre en cause les normes éthiques est essentielle dans leur construction. L'entreprise a parfois un rôle de précurseur : certaines entreprises affirment qu'elles définissent des normes éthiques supérieures aux normes légales. Les entreprises adoptent une attitude pro-active en anticipant les exigences futures de la réglementation éthique. Ce mode de fonctionnement génère des règles et des contrats qui viennent enrichir et modifier le système juridique et plus largement l'environnement socio-économique de l'entreprise. L'entreprise est considérée dans ce cadre comme un agent de productions institutionnelles. En outre, dans certains domaines, le dialogue avec l'entreprise est indispensable notamment dans la lutte contre la corruption. L'objectif est de connaître de l'intérieur les dérives et les pratiques existantes.

- **Le rôle des organisations non gouvernementales.** Ces organismes ont un rôle en tant que producteurs de normes éthiques mais détiennent aussi un rôle de surveillance. Comme le soulignent Charnovitz *et alii* (2002), les premières mobilisations datent du XVIII<sup>e</sup> siècle. Il faut pourtant attendre les années vingt pour qu'elles prennent une place politique déterminante [Charnovitz *et alii*, 2002]. Après une période de relatif effacement, un mouvement citoyen international s'est reconstitué dans les années quatre-vingt-dix autour de différentes campagnes de mobilisation et, en particulier sur des thèmes se rapportant à l'éthique de l'entreprise. Le mouvement citoyen mondial se construit autour de deux axes, celui du respect des droits sociaux et celui de la préservation de l'environnement. Ce mouvement affirme qu'il est possible de réguler l'économie et les échanges à partir de cette alternative. Les ONG semblent être passées du statut de contestataires marginaux à celui d'interlocuteurs chargés de rappeler des valeurs, des principes, d'exiger des garanties et de contrôler leur mise en œuvre. Les entreprises et les organismes créateurs des normes commencent d'ailleurs à reconnaître le rôle d'expertise des ONG [Igalens, 2004]. En effet, les ONG participent de plus en plus à la gouvernance internationale. Elles prennent régulièrement

---

<sup>281</sup> Il s'agit du Crédit Agricole, de Dexia, d'Essilor, de Scheinder, de St Microelectronics, de Suez, de Total et de Veolia. Par exemple, Dexia, en tant que membre de l'ORSE, aide à affiner les indicateurs de la norme GRI pour le secteur financier.



part à des conférences multilatérales et surveillent l'application des traités. Le Forum Social Mondial de Porto Alegre illustre le poids grandissant des ONG dans la politique internationale. Néanmoins, si la contestation de la mondialisation libérale occupe le devant de la scène, l'impact médiatique et l'influence politique ne peuvent pas être confondus pour autant. Dans ce contexte, l'influence des ONG reste de nature cyclique [Charnovitz *et alii*, 2002].

**- Le rôle des organisations internationales.** Elles sont par essence le lieu d'élaboration des textes internationaux de référence. Elles sont aussi impliquées dans la rédaction des normes éthiques. Dans ce cadre, elles sont confrontées à un dilemme : il s'agit soit de privilégier des accords ambitieux mais peu contraignants pour les Etats, soit d'adopter des accords contraignants mais limités dans leur diffusion.

*Ainsi « le processus de normalisation, tout en inscrivant un certain nombre de spécifications dans un texte normatif, contribue à tisser toute une série de liens entre les acteurs industriels, économiques et politiques concernés : le processus de normalisation peut être envisagé conjointement comme production d'un texte et comme mise en convergence des réseaux sociotechniques »* [Mallard, 2000, p.9]. Les normes éthiques présentées à travers la taxonomie s'appuient sur des modes de création impliquant ces acteurs variés. Ces normes s'appuient sur des modes de coordination d'acteurs variés pour la rédaction de ces textes [Mallard, 2000]. La volonté affirmée des organismes de création des normes est d'impliquer les « parties prenantes » de la normalisation. D'ailleurs, d'après la définition de l'Organisation internationale de normalisation, la norme doit être « établie avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées ». Par conséquent, une originalité des normes éthiques par rapport aux autres outils de formalisation réside dans leur construction. L'ensemble des acteurs du milieu concerné peut être mobilisé [Danet, 2001]. L'objectif est de débattre des règles choisies afin de ne pas aboutir à une norme considérée comme contraignante par les acteurs concernés. Cette démarche est d'autant plus nécessaire que la norme reste d'application volontaire.

**Dans les faits, les acteurs sont plus ou moins représentés et ont un rôle plus ou moins décisif en fonction des normes.** La plupart des normes éthiques affiche une volonté d'intégrer les positions des agents concernés. Cependant on constate une absence des fournisseurs dans la rédaction des normes. Les seules normes stipulant précisément la prise en compte des fournisseurs sont les normes relevant de l'ISO, c'est-à-dire les normes ISO 14000

et ISO 26000, ainsi que les normes SA 8000 et The Good Corporation Standard. Ces normes correspondent à 14 % (4/29) de la taxonomie. L'implication des fournisseurs dans l'élaboration de la norme a probablement un impact sur le traitement du rapport client/fournisseur dans le texte de la norme. En effet, la norme ISO 14000 est la seule stipulant une communication obligatoire de la norme aux fournisseurs et aux sous-traitants. Les normes SA 8000 et The Good Corporation Standard sont aussi parmi les plus avancées en termes de traitement de la relation de fourniture et incitent à l'adoption de la norme par les fournisseurs ou sous-traitants (Chapitre 2-section 2-3.3). On observe que pour les autres normes il n'y a que peu de fournisseurs présents en tant que PME. Ils peuvent cependant être considérés comme représentés par les grandes entreprises qui sont elles-mêmes clientes et fournisseurs.

**En définitive, les fournisseurs sont peu pris en compte dans l'établissement des normes éthiques. Ce constat est accentué par le rôle de l'informel dans les étapes de création des normes éthiques.** Un travail de négociation informelle s'effectue en amont de la rédaction des normes [Igalens et Penan, 1994]. Ces négociations informelles se rapprochent de pratiques de lobbying car chaque type d'agent tente de faire prévaloir sa vision de la norme [Mallard, 2000]. Le fait que la réglementation puisse imposer des normes éthiques accentue l'existence de lobbies. D'ailleurs de nombreux groupes de pression sont installés à Bruxelles dans le but d'exercer une influence dans le processus de la normalisation : « *Ces approches peuvent offrir des espaces stratégiques où certains agents cherchent à capturer une telle « réglementation privée » à leur avantage et aux désavantages de leurs concurrents* » [Ben Youssef et alii, 2005, p.369]. « *Depuis les articles pionniers de Stigler (1971) et de Peltzman (1976) relatifs au phénomène de la captation de la réglementation par les entreprises privées, il semble intuitivement évident que les processus privés d'élaboration de règles sont relativement plus vulnérables à ce type de stratégies* » [Ben Youssef et alii, 2005, p.369]. Ces pratiques s'observent en particulier dans le cas de la norme ISO 26000 qui est en création.

A propos des pratiques de lobbying, Granovetter (1994, 1985) a mis en évidence l'implication particulière de l'entreprise et des institutions économiques dans leur environnement. Les formes organisationnelles résultent d'interactions concrètes entre acteurs en liaison avec un environnement social et politique particulier.

Quatre types d'encastrement sont généralement évoqués [Huault, 1998] :

- l'encastrement culturel : les aspects culturels façonnent les institutions ;
- l'encastrement cognitif pour lequel la rationalité se révèle limitée et plus précisément subjective et contextuelle ;
- l'encastrement structurel d'après lequel les relations économiques sont insérées dans des systèmes durables de relations sociales ;
- l'encastrement politique pour lequel les décisions économiques dépendent de la sphère politique.

C'est en particulier à travers ce dernier type d'encastrement que l'action du lobbying de la sphère publique, comme de l'entreprise privée, se trouve mise en valeur. Le lobbying devient une réponse à un environnement instable et en mutation. Selon la théorie des groupes d'intérêt, les pressions des entreprises sur des organismes publics ont pour but d'orienter des réglementations publiques. Selon cette approche, la réglementation protège les entreprises mais les entrepreneurs concernés peuvent parvenir à les subvertir en manipulant les organismes chargés d'appliquer les réglementations. Dans sa version la plus générale cette théorie considère que les différents groupes d'intérêt sont affectés différemment par les réglementations et sont en concurrence pour obtenir la législation qui leur est la plus favorable. Par conséquent, ce sont les groupes mieux organisés et les plus concernés qui vont dépenser davantage d'argent et d'énergie pour que la réglementation serve leurs intérêts ou pour que les organismes l'interprètent à leur avantage<sup>282</sup>. Selon cette théorie, les groupements d'entreprises peuvent capturer un organisme de réglementation [Stigler, 1971] [Posner, 1974] [Peltzman, 1976] [Becker, 1983]. Dans ce contexte, les fournisseurs n'ont pas les moyens de s'imposer en tant qu'interlocuteurs, même secondaires, lors de la construction formelle et informelle des normes éthiques.

Les entreprises et les institutions se trouvent dans un rapport d'influence et de pouvoir dans l'élaboration des normes éthiques. Ces rapports d'influence ont tendance à écarter les PME et par là même les fournisseurs qui deviennent des « *standard taker* » et non pas des « *standard maker* » [Ben Youssef *et alii*, 2005, p.373]. Par conséquent, les fournisseurs et les sous-

---

<sup>282</sup> Par exemple, le développement du pot catalytique est lié à des démarches de lobbying. Les industriels de l'automobile allemands étaient très avancés en Recherche et Développement sur ce type de produits. Ils ont exercé un lobbying sur le parti des Verts pour faire adopter en Allemagne, puis en Europe une législation imposant le pot catalytique sur les véhicules. Les entreprises allemandes ont ainsi développé un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents qui avaient investi dans d'autres dispositifs.

traitants ne participent pas à la construction de ces documents<sup>283</sup>. A travers ces rapports d'influence, la normalisation éthique présente des limites en termes de recherche de consensus.

### **3. La difficile recherche d'un consensus**

Divers acteurs sont mobilisés dans la construction des normes éthiques. Ce mode de construction est d'ailleurs une spécificité des normes éthiques par rapport aux autres outils de formalisation de l'éthique de l'entreprise. Néanmoins, les fournisseurs et les sous-traitants se trouvent peu pris en compte. Ces normes éthiques sont-elles légitimes pour ces acteurs ? L'analyse économique de la normalisation se prolonge alors dans deux perspectives : soit il s'agit de construire des normes alors que des pratiques concurrentes existent déjà, soit la norme vise à spécifier *ex ante* les caractéristiques de pratiques non encore établies mais qui auront l'approbation des différents agents concernés<sup>284</sup>. **La question sous-jacente à ces deux perspective est bien celle de la légitimité des normes éthiques : celle-ci est-elle liée au nombre d'organisations qui y font référence ou dépend-t-elle de la nature démocratique de son élaboration ?**

La norme éthique peut être envisagée comme un « *artefact conventionnel* » [Segrestin, 1996, p.300]. Quel que soit le mode d'élaboration de la norme, celle-ci est réappropriée par les acteurs qui l'utilisent. Le système de normalisation est dans ce cadre un artefact mobilisé par des acteurs qui y trouvent un intérêt particulier, organisationnel ou marchand. Autrement dit, un artefact conventionnel constitue une institution protégée par les acteurs qui l'utilisent. « *L'instrument est défendu non pas pour lui-même, mais pour les opportunités stratégiques qu'il offre à l'entrepreneur. Du même coup, la norme tend à être détachée du discours normatif des prescripteurs et à faire l'objet d'une sorte de réappropriation stratégique peu respectueuse des institutions qui sont censées la gouverner* » [Segrestin, 1996, p.302]. Dans cette logique, peu importe si les fournisseurs et les sous-traitants sont inclus dans le processus de création des normes. En effet, l'entreprise cliente se réapproprie la norme *a posteriori* et

---

<sup>283</sup> « *En effet, de nombreux producteurs concernés par certaines normes ne participent pas ou sont mal représentés dans le processus d'établissement de normes alors que celle-ci sont appelées à devenir des quasi-conditions d'accès au marché. C'est généralement le cas des pays en voie de développement et des petites et moyennes entreprises* » [Ben Youssef et alii, 2005, p.373].

<sup>284</sup> Ces deux perspectives sont à rapprocher de l'analyse de Mallard (2000) sur la construction des normes technologiques.

l'utilise dans ce contexte comme instrument de contrainte ou de coopération, en fonction du statut qu'elle attribue à ses sous-traitants et ses fournisseurs.

Pourtant, **on considère pour cette thèse que la légitimité d'une norme repose non pas sur son usage mais sur son mode d'élaboration et notamment sur la démarche de concertation des acteurs.** « *Les travaux de Habermas, mais aussi ceux de Callon et Latour sur les formes de délibération, donnent corps à l'idée que les sources de la légitimité sont plus à chercher dans la participation, la délibération et la discussion que dans la rationalité des règles* » [Capron, 2006-b, p.19]. Cette approche de concertation trouve un fondement théorique particulier avec la conception de l'école allemande de l'« *éthique du discours* »<sup>285</sup>. Cette école trouve ses sources dans la pensée de Habermas (1971) (1977) (1986). Sa réflexion l'a amené à préciser les règles de conduite d'une discussion. Habermas (1984) (1987) part de l'hypothèse qu'il n'existe pas de normes de conduite ayant un caractère toujours valable quelles que soient les circonstances. Pour construire des normes ayant un minimum de prétention à avoir une valeur universelle, il faut que celles-ci soient issues d'une discussion et que cette discussion suive des règles<sup>286</sup>. De la discussion naissent de nouvelles normes potentiellement universalisables : « *seules peuvent prétendre à la validité les normes susceptibles de rencontrer l'adhésion de tous les intéressés en tant que participants d'une discussion pratique* » [Habermas, 1992, p.17]. L'éthique de la discussion permet d'établir un cadre de communication et aussi de trouver des règles consensuelles. L'essentiel pour cette approche semble surtout de s'inscrire dans une démarche d'amélioration. Dans la conception d'Habermas (1992), « *l'éthique de la discussion* » se fonde sur un débat. De ce débat va dépendre la légitimité de la norme. Les deux grands principes de cette approche sont les principes D et U. Le principe D est un principe de discussion qui permet de régler les conflits d'intérêt et de rendre valides les principes d'action. Cette discussion a pour but d'« *évaluer par la discussion ce qui échappe à l'évaluation marchande* » [Mahieu, 2001, p.233]. Le principe U est un principe d'universalisation, seules sont justifiées les normes susceptibles d'avoir l'accord de tous. Il semble que le développement des normes éthiques ne peut se faire que si les différents agents s'accordent, quelque soient leurs influences.

<sup>285</sup> Le terme de norme pour cette école est à rapprocher de celui de règle morale. Il est pourtant possible d'opérer une transposition des conclusions de cette école à la normalisation éthique telle que définie dans cette thèse.

<sup>286</sup> A travers cette école, la constitution de « *normes morales* » est aussi considérée comme un processus social, interactif et interpersonnel. Cette école souligne l'importance d'éviter de tomber dans l'arbitraire, le subjectif ou le rapport de force lors de la constitution des normes. D'ailleurs, l'éthique de l'entreprise ne peut se résumer à un ensemble de règles strictes énoncées avec autorité [Padioleau, 1989].

Le point faible de cette approche réside dans la conciliation de ces deux principes. Etant donné les luttes d'influence qui existent entre les acteurs pour la constitution des normes éthiques, les conclusions du *prisoner's dilemma* (le dilemme du prisonnier) [Eber, 2006] s'appliquent. Si tous les agents coopèrent pour fonder une norme, une définition optimale de la norme peut être attendue. Cependant, chaque acteur peut améliorer sa situation en se positionnant comme leader de la norme. Il ne peut pourtant être assuré que les autres suivent cette référence. Donc pour éviter une situation sous-optimale, il est préférable pour tous les agents d'opter pour une stratégie de coopération. Dans les faits, au sein d'un petit groupe chaque membre peut contrôler aisément le comportement des autres. Par contre, dans le cas d'un grand groupe d'acteurs, la coopération est plus difficile car la transparence est impossible. **Un dilemme émerge : le caractère impersonnel et le nombre important des acteurs sont nécessaires (dont les fournisseurs et les sous-traitants) pour la constitution de la norme et sa légitimité, cependant ces caractéristiques apparaissent aussi comme un obstacle dans la recherche d'un consensus.**

Une difficulté spécifique de l'établissement de ce consensus réside également dans l'instauration d'une coopération entre des acteurs publics et des acteurs privés. Cette collaboration n'est pas si simple à mettre en place. Le peu de travaux existants sur l'élaboration des normes traduit une représentation surestimée des intérêts privés par rapport aux intérêts publics [Olshan, 1993] [Hallström, 1996]. L'école suédoise en sciences sociales propose en effet une perspective critique du fonctionnement des commissions de normalisation et du rôle qu'y jouent des experts.

De plus, les conditions du discours sont rarement réunies dans l'entreprise : le manque de temps pousse à des décisions accélérées et des raisons organisationnelles empêchent l'implication et la collaboration de tous les acteurs concernés. En outre, le consensus est souvent déformé par une répartition inégale des capacités d'information et de communication. La concertation n'est pas à l'abri des luttes de pouvoir et de l'exclusion des acteurs ayant un pouvoir de lobbying moins fort<sup>287</sup>. **Les fournisseurs et les sous-traitants se trouvent ainsi exclus du processus de création des normes éthiques, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises situées dans des pays en développement<sup>288</sup>.**

---

<sup>287</sup> Les règles qui gèrent les groupes de pression varient géographiquement. Les pays anglo-saxons sont plus avertis en la matière car ils ont une tradition de défense des intérêts particuliers. Le lobbying y est reconnu et encadré. Il n'en est pas de même en France même si les pratiques de l'Union européenne sont à rapprocher de celles des pays anglo-saxons.

<sup>288</sup> Selon Habermas (1986) la société civile reste un système d'alerte et n'a pas de pouvoir de décision.

Cette critique est accentuée par le fait que l'organisation de la construction des normes éthiques s'appuie souvent sur la vision de la théorie des parties prenantes. Certains travaux de recherche ont pourtant permis de démontrer que la seule prise en compte des parties intéressées ne permettait pas de traiter de tous les enjeux de l'éthique économique [Delchet, 2006]. A une approche fondée sur la théorie des parties prenantes s'oppose une approche en termes d'enjeux. L'exemple particulier de la norme ISO 26000, actuellement en cours de rédaction illustre ce propos.

### **Encadré 10 : L'élaboration de la norme ISO 26000**

Par les débats auxquels il donne lieu, le projet de norme ISO 26000 est bien un laboratoire d'analyse de construction par des agents d'une norme éthique ainsi que d'une définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises [Barraud De Lagerie, 2006]. Alors que l'ISO émet surtout des normes à caractère technique et procédural, la forme actuelle prise par la norme ISO 26000 est de nature substantive. L'élaboration de la norme ISO 26000 fait appel à une synthèse de réflexions, d'expériences et de bonnes pratiques [ISO, 2006-a]. Deux éléments clés guident sa construction : la transparence et la durabilité. La trajectoire prise par les membres de l'ISO lors des discussions traduit une évolution de la perspective traditionnelle de la responsabilité des entreprises. Le développement de formes de co-responsabilité des acteurs face aux problématiques de développement durable semble être une volonté commune [Annexe 77]. La modalité du partage de la responsabilité entre les acteurs est encore à débattre.

La France participe à l'élaboration de cette norme et a pris la responsabilité depuis 2005 d'un groupe chargé de la rédaction des questions centrales de Responsabilité Sociétale des Organisations<sup>289</sup>. Les positions françaises qui sont défendues à l'ISO visent à proposer l'approche française développée par la norme SD 21000 ainsi que par son document d'application sur la hiérarchisation des enjeux (FD X 30-023). La France défend la thèse selon laquelle la seule approche par la concertation des parties intéressées ne permet pas de prendre en compte les enjeux de développement durable<sup>290</sup>.

Un parallèle avec l'éthique de la discussion permet de définir des règles pour l'établissement de normes éthiques légitimes. La nécessité du débat entre plusieurs parties prenantes s'impose au sein de l'institution pour rendre la norme acceptable. Cependant ces conditions ne peuvent être remplies dans les faits. Si les fournisseurs sont peu pris en compte dans la constitution des normes éthiques et donc ne peuvent faire prévaloir leurs intérêts, la question devient celle de la légitimité des organismes de création des normes éthiques d'un point de vue institutionnel.

<sup>289</sup> La Commission de normalisation « développement durable - responsabilité sociétale » a pour mission :  
- d'organiser le suivi et la participation française aux travaux ISO ;  
- de suivre les expérimentations du SD 21000 conduites en France auprès d'environ une centaine de PME-PMI en vue de la révision de la norme ;  
- de gérer l'élaboration de documents français sur le développement durable et la responsabilité sociétale (source : [http://www.afnor.fr/prt\\_structure.asp?commide=57804&lang=French](http://www.afnor.fr/prt_structure.asp?commide=57804&lang=French)).

<sup>290</sup> Source : <http://www.afnor.org/developpementdurable/ISO-26000/travaux-normalisation.html>.

## **Section 2 : De la légitimité des organismes de création des normes éthiques**

Les modes de création des normes montrent que les fournisseurs et les sous-traitants restent peu pris en compte dans la constitution des normes éthiques. Cependant l'organisme créateur de la norme choisit les acteurs impliqués dans la création de celles-ci et leur coordination. L'interrogation sur l'action de médiateurs institutionnels dans la construction des normes s'inscrit naturellement dans le prolongement de la réflexion sur les normes éthiques. C'est alors que se pose la question de la légitimité de l'organisme créateur de la norme. **Certains organismes sont-ils plus à même de défendre les intérêts des fournisseurs et des sous-traitants, voire de chercher une forme d'intérêt général ?**

C'est dans cette optique que la première sous-section présente la nécessité et la légitimité des instances de régulation nationales et internationales à travers deux modèles de normalisation qui ont des implications différentes pour les fournisseurs et sous-traitants (1). Ensuite, la deuxième sous-section analyse dans quelle mesure la normalisation éthique peut être considérée comme un bien public mondial qui nécessite une régulation par les Pouvoirs Publics (2).

### **1. Les instances de régulation nationales et internationales**

La normalisation éthique est une expression des transformations du système socio-économique qui redéfinissent l'identité de l'entreprise. Cette mise en perspective permet de comprendre que la normalisation éthique véhicule une architecture institutionnelle conforme au modèle d'économie de marché. Par là-même, elle induit un pouvoir structurel qui contribue à la régulation du capitalisme. **La régulation privée a-t-elle la légitimité d'assurer la création des normes éthiques, ou au contraire des instances officielles de régulation nationales et internationales doivent-elles asseoir ces mutations ?** La question est bien la suivante : quelle instance se trouve légitime pour réguler la normalisation éthique ?

Par conséquent, la nécessité de l'intervention de régulateurs nationaux est justifiée (1.1). Puis, les organismes internationaux sont appréhendés dans leur rôle de régulation de ces normes éthiques (1.2). Enfin, les deux perspectives de la normalisation éthique internationale traduisent des antagonismes propres à la normalisation éthique (1.3).



## **1.1 La nécessité de l'intervention de régulateurs nationaux**

L'analyse de la légitimité des instances de régulation peut s'appuyer sur certains résultats de l'économie des conventions. Pour celle-ci, la coordination des actions des agents ne peut se faire sans un cadre commun. Ce cadre correspond à un ensemble de repères et de ressources partagés par les individus. C'est à partir de cette approche, d'ailleurs, que l'économie des conventions refuse de présenter le marché comme l'unique mode de coordination, même si elle ne remet pas en cause l'importance allocative du marché. La légitimité d'une instance demeure difficile à définir car les processus de légitimation s'appuient sur des systèmes de croyances des agents [Durkheim, 2007]. En outre, la légitimité de l'instance de régulation n'assure pas que les choix effectués soient les bons. La légitimité n'implique également pas l'efficacité, mais à partir du moment où l'autorité en place n'apparaît plus comme étant légitime, il en résulte une inefficacité certaine [Arnal, 2005]. Malgré ces difficultés, il paraît important de s'interroger sur la place des instances de régulation nationales concernant les normes éthiques.

On a vu que les normes éthiques qui sont construites en impliquant une intervention de fournisseurs ou de sous-traitants sont les normes SA 8000, The Good Corporation, ISO 14000 et ISO 26000 (Chapitre 5-section 1-3). La moitié de ces normes sont d'origine officielle et l'autre moitié d'origine non officielle. Pourtant, la légitimité des organisations de droit privé pour réguler la société n'est pas assurée. Elles justifient souvent leur légitimité par auto-proclamation de leur expertise [Galavielle, 2006]<sup>291</sup>. La normalisation éthique a tendance à se structurer autour de régulateurs nationaux et internationaux dans le contexte actuel de mondialisation. L'action de régulateur est même réclamée par de nombreux acteurs privés en vue d'asseoir une normalisation éthique qui soit la plus neutre possible en termes de biais concurrentiel. En effet, la normalisation peut créer des distorsions de concurrence. La nécessité de l'intervention de régulateurs nationaux et internationaux sur le champ de la normalisation éthique se justifie également sur le plan théorique par la présence d'externalités qui traduisent une situation d'inefficience au sens de Pareto, remettant en cause le premier théorème de l'économie du bien-être. En effet les entreprises génèrent des externalités affectant leur environnement. La notion d'externalité peut être définie comme « *toute situation*

---

<sup>291</sup> Il est à souligner que le politique a aussi une forme de responsabilité car il a laissé le secteur privé se réguler lui-même en termes d'éthique de l'entreprise et de normalisation éthique [Galavielle, 2006].

où les activités d'un (ou de plusieurs) agent(s) économique(s) ont des conséquences sur le bien-être (au sens large) d'autres agents, sans qu'il y ait des échanges ou des transactions entre eux » [Guerrien, 2002, p.212]. L'exemple le plus représentatif des externalités négatives est la pollution.

**L'intervention de l'Etat apparaît alors liée à l'existence d'externalités car ces distorsions sont la manifestation d'échecs du marché**<sup>292</sup>. L'exemple de la mise en œuvre du contrôle de la loi NRE en France peut être présenté dans cette optique<sup>293</sup>. On peut considérer qu'il soit nécessaire de confier la certification NRE à un organisme de nature publique associant des représentants de l'Etat, des ONG, des syndicats et des entreprises<sup>294</sup> [ORSE, 2004-b]. Certaines ONG affirment que l'audit par les commissaires aux comptes n'est pas suffisant et que la loi NRE doit évoluer vers le contrôle et l'authentification des données avec des mécanismes officiels d'identification effectués par des experts spécialistes par thématiques et mandatés par les Pouvoirs Publics [ORSE, 2004-a]. L'indépendance de ces experts généralistes devrait être garantie par la loi. « *Le législateur national, ou même international, devra mettre en place des structures de type comités ou collèges, accueillant les représentants qualifiés de toutes les parties prenantes, qui auraient alors la mission d'accréditer les experts de l'authentification après en avoir défini le référentiel, ainsi que les personnes de la société civile qualifiées et spécialistes qui pourraient ponctuellement les assister dans des domaines particuliers* » [ORSE, 2004-a, p.27]. De même la création d'une Commission Supérieure de la Vérification est possible. Les membres seraient choisis selon des critères de compétence et d'indépendance et seraient représentatifs des différentes parties concernées. Cette commission aurait pour but d'affiner le texte de référence et d'établir les critères relatifs à la qualification et à l'accréditation des auditeurs.

---

<sup>292</sup> Même l'idée de marchandisation des externalités développée dans le théorème de Coase (1960) et qui propose l'achat et la vente de droits de propriété pour les ressources concernées par les externalités, contient en son sein l'intervention étatique [Arnal et Lemièrre, 2006]. Il existe des systèmes de transaction de droits dans lesquels l'intervention étatique est certes très faible mais tout de même présente. L'intervention de l'Etat peut se résumer à l'adoption d'une réglementation puis au fait de confier la responsabilité de la gestion des droits et de l'organisation du marché au secteur privé. L'inexistence « naturelle » de marché de ces droits de propriété demande leur constitution par un intervenant extérieur qui ne peut-être autre que l'Etat [Guerrien, 2000]. Ceci se retrouve dans la réglementation sur la pollution entre les impôts spécifiques qui ont pour but d'internaliser les externalités produites et la mise en place de marchés de permis d'émission négociables (appelés « droits à polluer »).

<sup>293</sup> Certes la loi NRE n'est pas une norme mais un texte de référence. Pourtant la question du contrôle de son application fait émerger des enjeux qui sont connexes à ceux de la normalisation éthique.

<sup>294</sup> Dans la logique de l'économie standard le sentiment de certains est que si la communication d'informations sur l'éthique de l'entreprise a une incidence sur la concurrence entre les entreprises alors les Etats doivent intervenir. De la même manière, si cette information influe sur les marchés financiers, l'Autorité des Marchés Financiers doit également s'impliquer davantage.

Un autre exemple de l'intervention de l'Etat en France sur les questions de normes sociales et environnementales est la mise en place de l'accord AFNOR « Commerce équitable AC X50-340 » publié en janvier 2006. L'Etat se trouve responsable des définitions données pour assurer une forme de légitimité à l'accord. L'AFNOR a demandé une participation active des organisations de commerce équitable. Cet accord a été signé par 51 organisations de commerce équitable, entreprises privées, associations de solidarité internationale et de défense des consommateurs et entités publiques. Ce document précise les principes et critères de nature économique, commerciale, sociale et environnementale qui s'appliquent à la démarche du commerce équitable, mais ceux-ci ne visent pas à définir les caractéristiques ou spécifications des produits et services issus du commerce équitable<sup>295</sup>. Les fédérations internationales et européennes de commerce équitable sont intervenues en amont auprès du gouvernement afin d'éviter la publication d'un accord qui aurait reconnu des démarches de commerce équitable trop peu exigeantes.

De manière générale, dans les pays développés, l'un des enjeux de la normalisation consiste à proposer des avancées sur les plans sociaux et environnementaux. Le caractère contraignant et contractuel de ces initiatives n'est renforcé qu'à partir du moment où les acteurs concernés sont associés à l'élaboration de ces normes et où des instances de régulation nationales s'impliquent dans ces problématiques. **C'est dans cette optique que l'on assiste à la réappropriation des questions de l'éthique de l'entreprise et de la normalisation éthique de la part d'instances nationales de régulation.** Bien que la structure de la normalisation internationale ait évolué, elle repose toujours sur les instituts nationaux de normalisation et sur l'ISO. Ces instituts se trouvent avoir des missions institutionnelles très proches, notamment au niveau européen, même si parfois ils répondent de manière propre à un enjeu précis [Daudigeos, 2004]. Daudigeos (2004) a montré en particulier les divergences et convergences existantes entre la BSI et l'AFNOR respectivement par rapport à l'émission de la norme SIGMA et de la SD 21000. Les instituts nationaux, qui sont les instruments principaux des politiques de normalisation, cherchent aussi à faciliter la convergence de ces instruments<sup>296</sup> car la prolifération d'instruments difficilement comparables est source de

<sup>295</sup> Source : [http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=5017](http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=5017).

<sup>296</sup> Depuis les accords de Dresde en 1989 et de Vienne de 1991, les liens entre les différents niveaux normatifs ont été précisés. Chaque institut national au sein de l'Union européenne peut saisir le CEN ou l'ISO pour donner une dimension internationale à une norme. En parallèle, lorsque les organismes internationaux se lancent dans la rédaction d'une norme, les instituts nationaux sont tenus de ne pas s'impliquer dans les projets de normalisation similaires.

confusion. Les différences entre les instituts nationaux relèvent essentiellement du type de financement dont ils disposent, du degré de centralisation des structures chargées de l'élaboration des projets de normes et du degré de dépendance vis-à-vis des Pouvoirs Publics. Ces institut nationaux peuvent être définis de manière plutôt contractuelle, comme au Royaume-Uni et en Allemagne, ou de manière réglementaire comme en France, en Italie ou en Espagne [Igalens et Penan, 1994]. On peut penser que **ces instances de normalisation disposent d'une forme de légitimité nationale et sont à même de défendre les intérêts des fournisseurs sur le plan de la norme éthique, pour peu que ceux-ci précisent leurs attentes**. Qu'en est-il de la régulation internationale de ces normes éthiques, qui sont en majorité des documents ayant une application internationale (20/29 soit 69 % de normes internationales contre 31 % de normes ayant une « spécificité pays »)?

## **1.2 Organismes internationaux de régulation et normes éthiques**

Sur le plan international, créer une instance de normalisation supplémentaire serait plus complexe que de privilégier les coordinations des instances existantes. **L'Organisation des Nations unies** retient l'attention car celle-ci dispose d'une certaine légitimité pour proposer des normes (Chapitre 1-section 1-1.3.2). L'ONU a une longue tradition de partenariats avec le secteur privé. Cependant, les tentatives des Nations unies pour définir des droits de l'homme au travail sur le plan international ont été peu concluantes. Au-delà de la portée symbolique, l'application effective des textes reste faible. L'efficacité de l'action de l'ONU est tributaire de sa capacité à mettre en œuvre sur le terrain les orientations à caractère consensuel fixées lors des grands sommets<sup>297</sup>.

**L'Organisation internationale du travail** témoigne d'une démarche moins ambitieuse que l'ONU<sup>298</sup>. Se porter garant et effectuer des contrôles implique un coût non négligeable. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'OIT a refusé jusqu'à présent de mettre en place son propre label social. Elle craint de ne pas disposer des moyens nécessaires au contrôle de celui-ci.

---

<sup>297</sup> En matière de changement climatique, la convention cadre signée lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992 a été suivie de la signature du Protocole de Kyoto en 1997 qui en est le principal texte d'application. Le rôle d'impulsion de l'ONU a été décisif. Deux autres conventions ont été signées lors du Sommet de Rio sur la biodiversité et la lutte contre la désertification. Elles n'ont pas été suivies par un travail de terrain permettant de mettre en place des instruments d'application.

<sup>298</sup> Pour une critique de l'approche volontaire de l'OIT et de l'OCDE voir Murray (1998).

L'OIT édicte des textes mais ne dispose pas de sanctions pour inciter au respect de ces textes de référence [Murray, 1998].

De même, **l'Organisation de coopération et de développement économique** s'investit dans la production de textes internationaux de référence mais n'a pas pour vocation de contrôler leur application au niveau des pays et des entreprises multinationales [OCDE, 2001-d] [OCDE, 2001-b].

Le débat sur la normalisation sociale resterait marginal si tous les Etats membres de l'OIT ou des Nations unies respectaient fidèlement les instruments internationaux de droit de la personne et de droit du travail auxquels ils ont adhéré ou si ces organisations disposaient de mesures de sanction efficaces face aux contrevenants. On peut conclure sur une relative impuissance de l'ONU et de l'OIT [Murray, 1998]. Les textes et les principes directeurs de l'ONU, de l'OIT et de l'OCDE restent un socle qui assure une forme de convergence des textes en matière de création de normes éthiques<sup>299</sup>. Les normes font référence à un document de déclaration et d'engagement à 17 % (5/29) [Annexe 49].

**L'Organisation mondiale du commerce**, au contraire, illustre le cas d'une organisation qui dispose de moyens de contraintes [Trépan, 2005] mais l'OMC doit-elle s'occuper des normes éthiques ? L'Organisation mondiale du commerce, créée en 1994, est une organisation multilatérale permanente qui élabore des règles concernant l'échange de marchandises et des services. Ses décisions servent de cadre réglementaire pour les échanges marchands. La question de la normalisation sociale serait secondaire si les Etats ne respectant pas les droits essentiels du travailleur et de la personne étaient soumis à des mesures de rétorsion commerciale au sein de l'Organisation mondiale du commerce. La réduction des coûts de production liés à l'embauche d'enfants ou le refus de la syndicalisation pourrait donner lieu à une plainte pour concurrence déloyale. Cependant faut-il autoriser des mesures commerciales

---

<sup>299</sup> Les Principes Directeurs sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils visent à donner un cadre aux entreprises de manière à promouvoir une attitude responsable de la part de celles-ci. Si ces acteurs ne sont pas tenus de respecter les Principes Directeurs, les gouvernements qui y ont souscrit se sont en revanche engagés à en promouvoir leur application et à faire en sorte qu'ils influent sur le comportement des entreprises qui exercent des activités sur leur territoire ou à partir de celui-ci. Les Principes Directeurs de l'OIT engagent les gouvernements à promouvoir :

- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- l'abolition effective du travail des enfants ;
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'activité professionnelle.

de l'OMC comme moyen de pression sur des pays dont on estime qu'ils violent certaines normes ? Dans les faits, cette organisation n'a pas pour vocation de promouvoir la normalisation éthique, et de manière générale l'éthique de l'entreprise, à l'exception de l'article 20 du GATT. Ce dernier autorise le refus d'importation des marchandises fabriquées en prison. La question de la place de l'OMC par rapport aux normes sociales a été tranchée à la Conférence ministérielle de Singapour de 1996 où les membres de l'OMC ont défini plus précisément son rôle en indiquant que l'OIT était le lieu de débat des normes sociales. Les pays membres de l'OMC ont également signé à Doha en 2001 un texte où ils s'engagent à respecter les principes de l'OIT. Cette décision est lourde de conséquences car l'OIT n'a pas les moyens d'appliquer des sanctions face aux infractions. Cette position de l'OMC correspond aussi à la volonté des pays en développement qui ne souhaitent pas de barrières supplémentaires aux exportations prenant la forme de normes sociales et environnementales.

De la même manière, **le Fond monétaire international et la Banque mondiale**, créés tous deux en 1944 pour relancer l'économie mondiale, pourraient avoir un rôle sur le plan de la normalisation éthique internationale mais ceci ne relève pas de leur vocation. Au contraire, le FMI, destiné à stabiliser les taux de changes internationaux, et la Banque mondiale, principal acteur financier du développement des pays du Sud, sont mis en cause par les ONG et les alter-mondialistes sur les conséquences de leurs politiques sur les pays en développement en termes de développement durable<sup>300</sup>.

**Au mieux le rôle de ces instances internationales est de créer un contexte de débat sur des questions sociales et environnementales et d'établir des textes de référence sur lesquels s'appuieront par la suite les organismes créateurs de normes. En matière de normalisation éthique, pour l'instant, l'organisme ayant la légitimité la plus établie, une volonté d'élaborer des normes éthiques et les moyens de contrôler leur application reste l'ISO** qui est un archétype d'une forme hybride de gouvernance à l'échelle mondiale [Graz, 2002]<sup>301</sup>. Cette structure traduit l'ambitieuse coopération entre public et privé.

---

<sup>300</sup> La Banque mondiale soumet pourtant certains de ses investissements à des critères de développement durable depuis 2002 (source : <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=23785>).

<sup>301</sup> L'influence de l'ISO s'illustre par l'existence de guides visant à encadrer la création de normes. Par exemple, le guide ISO 64 : 1997 indique les considérations environnementales à prendre en compte lors de la rédaction de normes en général. En raison de la diversité des impacts environnementaux des produits, ce guide s'interprète à travers des approches sectorielles.

De manière concrète, l'ISO met en place des procédures d'élaboration de normes pour assurer trois objectifs principaux :

- maintenir la cohérence de ce système qui a produit plus de 12 000 normes internationales depuis 1947 ;
- assurer un consensus entre les diverses parties prenantes, dont les fournisseurs ;
- laisser un temps nécessaire aux procédures de consultation organisées par les organismes de normalisation des pays.

Il n'en reste pas moins que l'ISO s'inscrit cependant dans des luttes d'influence sur le plan macro-économique entre l'Europe et les Etats-Unis (Chapitre 6-section 2-3), ce qui contribue à nuancer sa légitimité internationale.

Les prises de positions des organismes nationaux et l'implication mitigée des organismes internationaux s'inscrivent dans la construction d'une régulation internationale basée sur les normes éthiques. Cette régulation, par l'émergence de normes non officielles, se trouve confrontée à deux perspectives qui structureront l'avenir de la normalisation éthique.

### **1.3 Les deux perspectives de la normalisation éthique internationale**

Dans le continuum allant du marché aux Pouvoirs Public, les acteurs qui ont partie liée avec la normalisation éthique internationale restent profondément divisés. **Deux perspectives s'offrent à la normalisation éthique internationale : celle de la socialisation des normes par le transfert de la compétence universelle de la loi au cadre formel de la normalisation, et celle de la mondialisation des normes marchandes passant par une reconnaissance universelle des normes sectorielles minimales définies par le marché** [Graz, 2004-b]. Ces deux perspectives ont des potentiels de régulation fondamentalement distincts. Le premier modèle, à l'intersection du public et du privé, transfère la compétence de la loi universelle aux normes. C'est dans cette logique que se développe la future norme ISO 26000. Cette première perspective insistant sur l'importance du développement des instances de régulation nationales et internationales s'oppose à un autre modèle qui a pour objectif de créer un marché mondial des normes éthiques reposant uniquement sur le secteur privé. Dans ce deuxième modèle, l'entreprise cherche à prendre la place de l'Etat ou des organisations internationales. L'apparition de normes de consortiums illustre cette tendance. Il s'agit

d'établir un marché mondial le plus déréglementé possible. L'acteur principal de ce mouvement est l'*Industry Cooperation on Standards and Conformity Assessment (ICSCA)*, un groupe d'intérêt qui rassemble des multinationales. Ce marché permet de contourner les exigences minimales en matière de consultation et de représentation qui structurent les procédures ISO. Le risque est que la normalisation éthique serve essentiellement à accroître la valeur actionnariale. Un tel modèle est remis en cause en raison des réticences actuelles à la mondialisation libérale. En revanche, ce processus n'a rien d'incohérent : le fait d'accéder à l'information et d'avoir les capacités d'analyse adaptées est un atout en faveur de l'influence des consortiums dans la normalisation éthique. Les moyens dont disposent les grandes entreprises, en termes de capacité de financement, pour développer des normes, jouent aussi en leur faveur.

A cet égard, les risques de privatisation du droit sont considérés. Les normes volontaires permettent aux entreprises de se donner une image d'entreprise pro-active et d'éviter des normes officielles sur lesquelles elles ont moins d'influence. L'entreprise, en allant au-delà la loi, se trouve en avance sur les réglementations. Cette responsabilisation est aussi interprétée comme une tentative de l'entreprise de se situer au-dessus de la loi. De cette privatisation du droit naît le rôle ambigu de l'entreprise par rapport à la juridiction car l'entreprise ne se plie plus aux exigences de la société. « *En dépassant les exigences des lois et des réglementations, l'entreprise prétend au nom de son efficacité, se mettre directement au service du bien commun : celui de l'humanité. Elle entrerait alors en concurrence avec la société dont la capacité à résoudre les problèmes purement humains serait remise en question* » [Salmon, 2002, p.85]. En s'émancipant de la tutelle de l'Etat, les entreprises prennent une place certaine face à des gouvernements désunis. Et pourtant, la mondialisation des échanges nécessiterait une régulation sur le plan juridique [Berthaud et Chanteau, 2006]. Là encore, tout dépend de l'orientation que les acteurs désirent donner à cette mobilisation des échanges : **un modèle de droit libéral basé sur l'adaptabilité et la flexibilité des Etats pris individuellement dans un contexte de concurrence mondiale, ou l'élaboration d'un droit dans un cadre réellement mondial** [Sobzack, 2004]. Il est probable, qu'à terme, les acteurs économiques tentent plutôt de favoriser le développement d'une régulation hybride : les acteurs privés donneraient leur point de vue sur les décisions prises et les organisations internationales auraient une capacité d'arbitrage final. Le processus de production des normes resterait plutôt encadré dans sa mise en application par les instances de régulation internationales. Le développement de la norme ISO 26000 s'inscrit dans ce type d'évolution.



### **Quels sont les impacts de ces deux modèles sur les fournisseurs et les sous-traitants ?**

Le premier modèle encadré par les Pouvoirs Publics assure davantage la prise en compte des intérêts de tous les agents concernés, dont des fournisseurs et des sous-traitants, à la création de normes éthiques. Ce modèle permet une protection par rapport au second modèle pour lequel les normes éthiques seraient établies essentiellement sur la base des attentes des grandes entreprises. Ce premier modèle protège les fournisseurs et les sous-traitants des pressions que les grandes entreprises exercent par le biais de la normalisation éthique. D'ailleurs, la taxonomie révèle que ce sont les normes non officielles qui incitent les fournisseurs et les sous-traitants à leur adoption et aux contrôles des pratiques (Chapitre 2-section 2-3.3)<sup>302</sup>. Ce premier modèle reste cependant un vecteur d'ingérence des pays développés sur les pays en développement et les entreprises qui y sont établies. Cette ingérence s'opère de manière plus indirecte avec le second modèle car les gouvernements ne sont pas des acteurs directs de la normalisation. Les entreprises transnationales deviennent le seul vecteur de cette ingérence. Cette diffusion des normes a un impact sur les fournisseurs et les sous-traitants situés dans les pays en développement. L'analyse des caractéristiques des normes éthiques contribue à la validation d'un des modèles.

## **2. Les normes éthiques comme biens publics mondiaux**

L'étude de la nature des normes éthiques aide à déterminer la légitimité des organismes de création des normes. **A ce propos, les normes éthiques peuvent être considérées comme des biens publics construits pour répondre aux échecs du marché.** Pour ce faire, elles doivent remplir deux conditions [Salanié, 1998]. D'une part, la norme éthique est effectivement un bien non rival. L'utilisation par un agent n'a pas d'impact négatif sur l'utilisation de normes par les autres agents et la norme éthique n'est pas détruite par l'usage. La norme éthique respecte l'hypothèse de non rivalité. D'autre part, les normes éthiques respectent l'hypothèse de non exclusion. Ce sont des documents plutôt libres d'accès et les agents ont un accès égal à la totalité du bien. De plus, il est impossible d'interdire ou de limiter l'utilisation d'une norme éthique. David (1994) souligne que les économistes reconnaissent des normes de toutes sortes comme étant des biens publics purs en raison de leurs propriétés spécifiques. La genèse des normes rencontre les difficultés qui caractérisent la

---

<sup>302</sup> Ce résultat est à nuancer car les normes privées qui incitent à leur adoption par les fournisseurs et les sous-traitants sont aussi celles qui prennent en compte les fournisseurs dans la création des normes.

constitution de biens publics : « *les producteurs rechignent à investir dans la production du bien, qui peut être coûteuse et qui ne génère pas de rentes privées substantielles [...] Si néanmoins le marché se développe en l'absence d'une régulation [de type public] il se peut que chacun des producteurs se contente de promouvoir sa référence, et qu'on aboutisse à la coexistence de plusieurs standards* » [Mallard, 2000, p.21].

Néanmoins, les normes éthiques ne sont pas des biens publics purs au sens de Samuelson (1954) : tous les agents ne consomment pas tout le bien en quantité égale. Une firme peut décider de ne pas utiliser la norme éthique, de ne l'utiliser que partiellement ou dans une application spécifique. La norme ne respecte pas l'hypothèse d'indivisibilité du bien. Chaque agent décide en quelque sorte de son utilisation. Par conséquent, **la norme éthique est assimilable à un bien public mixte**, sauf évidemment si la norme est imposée par les Pouvoirs Publics. Dans ce cas, elle entre dans la catégorie des biens publics purs. La question des coûts privés résultant de l'application des normes éthiques fait également apparaître qu'elles ne sont ni des biens entièrement publics, ni des biens totalement privés : elles se définissent plutôt comme des biens mixtes. Dans ce contexte, l'implication d'un régulateur national est indispensable pour garantir le respect de l'intérêt général<sup>303</sup> et éviter une situation sous-optimale de multiplication des normes sur un même thème. Ainsi, l'intervention publique est nécessaire pour produire le bien ou pour mettre en place les incitations qui vont faciliter l'engagement des acteurs<sup>304</sup>. La puissance publique a d'ailleurs pour mission de transcender les intérêts individuels, en particulier elle prend en charge, en partie, la production des normes éthiques. **Présenter la norme éthique comme un bien public permet de privilégier le modèle de socialisation des normes** (Chapitre 5-section 2-1). Les externalités positives liées à la création de la norme se répercutent sur le territoire national. Ce cas correspond à la création de biens publics locaux, qui ont des effets externes géographiquement limités. La nation constitue le fondement de la normalisation. Cependant, est-t-il possible de considérer les normes éthiques comme des biens publics mondiaux [Kaul *et alii*, 1999] ?

Les normes éthiques sont effectivement assimilables à des biens publics mondiaux en raison de leur objet. Les risques environnementaux et sociaux sont étroitement liés au

<sup>303</sup> Depuis la démonstration du paradoxe de Condorcet en 1785 [Gehrlein, 2006], la diversité des préférences individuelles ne permet pas de fonder une préférence collective.

<sup>304</sup> Kolm (1985) défend l'idée que les autorités publiques ont le devoir de réaliser les actions ayant un caractère de bien public. Il nomme l'entente tacite qui fonde ces actions le contrat social libéral [Demuijnck, 1999].

développement des échanges internationaux. L'Etat doit faire face à l'émergence de problématiques nouvelles qui demandent une approche internationale [Beck, 1986]. Les intérêts nationaux sont parfois similaires, ce qui explique également l'émergence de normes éthiques internationales. Ces convergences d'intérêts incitent les gouvernements à déléguer une partie de leur pouvoir de normalisation aux organisations supranationales [Kindleberger, 1986]. Le rôle de ces instances est d'émettre des normes et d'exercer un contrôle sur leur mise en place. Sen avait d'ailleurs pressenti la nécessité d'institutions spécifiques de régulation dans une économie de marché [Sen, 2000].

Les pratiques européennes sont à ce sujet relativement originales. Au sein de l'Union européenne, toute entreprise concernée par la norme, que ce soit un choix des dirigeants ou que la normalisation soit impulsée par des pressions venant des clients, est en droit d'appliquer la norme choisie. Même si la norme n'est pas recensée par l'organisme de normalisation du pays dans lequel l'entreprise se situe, celle-ci peut décider de l'appliquer. Cette logique européenne est issue du raisonnement suivant : l'intérêt qu'une entreprise porte à une norme éthique ne doit pas être contraint par une référence nationale car les firmes adoptent des relations industrielles transnationales. La norme éthique se diffuse par conséquent dans une communauté qui ne se définit pas seulement à travers une référence géographique nationale [Benezech, 1996]. Cette approche va dans le sens d'un développement des instances de régulation internationale. Ces instances semblent également nécessaires sur le plan international dans la mesure où l'organisation spatiale de l'économie change pour privilégier les stratégies de coordination à distance et en réseaux [Veltz, 1996]. Dans ce contexte, il n'existe plus réellement de référentiel spatial lié à la norme éthique et l'accent est mis sur la dimension fondamentalement collective de la norme. La norme éthique prend la forme d'un bien collectif, dont la production entraîne des externalités pour les entreprises et les agents concernés au niveau international. L'existence de ces externalités rend nécessaire l'implication d'une instance internationale de régulation.

**L'action d'instances de régulation internationales est nécessaire à partir du moment où les normes éthiques sont présentées comme des biens publics mondiaux.** Le paradoxe réside dans le fait que les normes éthiques peuvent être considérées comme des biens publics mondiaux et que pourtant les organismes internationaux ne prennent que peu en compte les fournisseurs et les sous-traitants qui font partie des agents concernés au premier plan. Là encore, **l'absence des fournisseurs et des sous-traitants est en contradiction avec la nature de la normalisation éthique.**

## Conclusion du chapitre 5

L'approche de la théorie de la régulation permet d'interpréter les normes éthiques en tant que « compromis institutionnalisés ». Ces normes constituent une forme originale de régulation du capitalisme. Une analyse de la position des différents acteurs participant à ce « compromis institutionnalisé » montre que **les fournisseurs et les sous-traitants sont absents de la constitution des normes éthiques**. La mise à l'écart des fournisseurs se trouve accentuée par des interactions informelles des agents lors des étapes de création des normes éthiques. Ce constat est renforcé par la difficulté d'établir un consensus lors de la création de normes et de prendre en considération les intérêts de chaque agent concerné, alors qu'il s'agit d'une condition de légitimité de la norme. En effet, pour qu'émerge un consensus selon la conception de l'« *éthique du discours* » [Habermas, 1986], il est nécessaire que les divers acteurs opèrent une collaboration globale. Pourtant, cette collaboration n'est pas évidente à établir dans le cas de la normalisation éthique ; notamment car elle demande une coopération entre le secteur privé et la sphère publique. **La construction des normes ne s'effectue pas dans un contexte propice à la prise en compte des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants alors que les normes éthiques supposent une prise en compte des intérêts des acteurs concernés et l'établissement d'un consensus les légitimant**. L'approche institutionnelle de la normalisation éthique corrobore l'analyse de la normalisation en tant qu'instrument de contrainte présentée lors de la deuxième partie<sup>305</sup>.

Si les fournisseurs et les sous-traitants sont que rarement pris en compte dans la constitution des normes éthiques, la question devient celle de la légitimité des organismes de création de celles-ci d'un point de vue institutionnel. Cette interrogation conduit à analyser la place des instances de régulation nationales et internationales. Les organismes de normalisation nationaux semblent plus à même de prendre en compte les intérêts des fournisseurs et des sous-traitants que les organismes non officiels. Sur le plan international, il est difficile d'identifier un organisme légitime, ayant la volonté d'émettre des normes éthiques et ayant la capacité de les contrôler. La présentation des enjeux sous-jacents à la constitution de ces instances de régulation a permis de souligner l'existence de deux modèles pour la

---

<sup>305</sup> Néanmoins cette approche ne permet pas de mettre en évidence une différence de traitement entre les fournisseurs de premier et de second niveau. L'analyse de ce chapitre ne fait pas de distinction entre les fournisseurs primaires et secondaires car ces deux types de fournisseurs sont absents de la construction des normes éthiques.

normalisation éthique au niveau mondial. Ces deux modèles ont des implications différentes pour les fournisseurs et les sous-traitants. A travers une réflexion sur la nature des normes, la norme éthique est considérée comme un bien public, ou plus précisément semi-public. La norme éthique est à la fois un bien privé, en interne pour l'entreprise, et un bien public dont tout le monde profite, l'entreprise et les autres acteurs [Koslowski, 1998]. Ceci a une conséquence en termes d'implication des instances de régulation de la normalisation sur le plan national. En raison de leur objet, les normes éthiques sont également des biens publics mondiaux nécessitant l'implication d'instances internationales de régulation. **L'analyse de la nature des normes éthiques en tant que biens publics mondiaux permet de privilégier la construction du premier modèle de normalisation, dit modèle de socialisation des normes éthiques.**

**Cette faible prise en compte des fournisseurs et des sous-traitants s'explique par le fait que la normalisation, au niveau macro-économique, reste un enjeu de pouvoir pour les instances de régulation nationales et internationales comme elle l'est pour les entreprises clientes.** Cet enjeu de pouvoir se traduit par la création de zones d'influence des normes. Quelles sont ces zones d'influence et quelles en sont les conséquences pour les fournisseurs et les sous-traitants ?

## **Chapitre 6 : La création de zones d'influence des normes éthiques**

<b>SECTION 1 : DES NORMES ETHIQUES EN INTERACTION.....</b>	<b>295</b>
<b>1. Interactions concurrentielles et coopératives dans la création des normes éthiques.</b>	<b>295</b>
<b>2. La concurrence dans la diffusion des normes éthiques .....</b>	<b>301</b>
<b>SECTION 2 : NORMALISATION ETHIQUE ET REGULATION INTERNATIONALE.....</b>	<b>308</b>
<b>1. Normes éthiques et barrières non tarifaires .....</b>	<b>308</b>
<b>2. La normalisation éthique comme alternative à la réglementation .....</b>	<b>311</b>
<b>3. Régulation par les politiques nationales de normalisation .....</b>	<b>316</b>

La création des normes s'effectue dans un cadre institutionnel complexe et original. Des organismes de régulation de nature officielle, non officielle et hybride sont impliqués. Une perspective institutionnelle de la normalisation éthique montre que la construction des normes éthiques prend peu en compte les fournisseurs et les sous-traitants (Chapitre 5). L'architecture de la normalisation éthique s'impose à eux. En outre, cette architecture fait émerger des interactions entre les normes éthiques au cours de la création des normes et de leur diffusion. Ces deux moments se révèlent intimement imbriqués : le système de création des normes ne peut être séparé de leurs conditions d'application. Le système normatif représente un tout où les Etats, les organismes de normalisation et les entreprises jouent des rôles dans la conception et la diffusion des normes éthiques. L'architecture de la normalisation éthique semble alors structurée par des zones d'influence de ces normes. **Quelles formes prennent ces zones d'influence des normes éthiques et quelles en sont les conséquences pour les fournisseurs et les sous-traitants ?** Ces conséquences sont confrontées aux conclusions obtenues précédemment en ce qui concerne le rôle de régulation des normes éthiques dans les relations inter-entreprises.

La partie empirique de ce chapitre se base sur les informations et les données fournies par les organismes de normalisation à propos de la création, du contenu et de la diffusion des normes éthiques. Les normes considérées sont celles de la taxonomie du chapitre 2 (section 1-2). De plus, nous ferons référence aux pratiques des Etats en termes de politique de normalisation, en particulier pour l'Union européenne et les Etats-Unis.

A travers une perspective institutionnelle de la normalisation éthique, la section 1 montre tout d'abord que les normes éthiques sont bien en interaction, ce qui induit l'émergence de marchés tant au niveau de la création des normes que de leur diffusion. L'émergence de ces marchés crée un environnement spécifique pour les fournisseurs et les sous-traitants.

A partir de ce cadre d'analyse, la section 2 discute de manière critique l'impact de la normalisation éthique en termes de régulation internationale. Cela conduit à présenter les normes éthiques dans leur rôle de régulation des relations inter-entreprises au niveau international et en particulier à l'égard des fournisseurs et des sous-traitants localisés dans des pays en développement. Toujours dans une perspective institutionnelle, cette section montre que la normalisation éthique s'inscrit dans une volonté de régulation macro-économique à travers des logiques de politiques nationales de normalisation.

## **Section 1 : Des normes éthiques en interaction**

Afin d'analyser l'architecture internationale de la normalisation éthique et ses conséquences pour la régulation des relations inter-entreprises, cette section envisage les deux moments clés du système de normalisation éthique : la création des normes et la diffusion de celles-ci. **De quelles manières se structurent les interactions entre les normes éthiques au niveau international ? Les pratiques des fournisseurs et des sous-traitants sont-elles influencées par ces interactions ?**

Dans une perspective institutionnelle la première sous-section montre que des interactions concurrentielles et coopératives s'opèrent dans la phase de création des normes éthiques (1). Ensuite, la deuxième sous-section présente les normes éthiques en interaction sur les marchés dans leur phase de diffusion (2). Là encore une forme de concurrence s'opère entre les normes éthiques.

### **1. Interactions concurrentielles et coopératives dans la création des normes éthiques**

Les normes éthiques ont des statuts variés compte tenu de leurs modes d'élaboration divers (Chapitre 2-section 1-1). Leur originalité par rapport aux autres outils de formalisation réside justement dans la co-existence des sources de normalisation officielle, non officiel et hybride. Les normes éthiques conduisent à des interactions spécifiques entre les normes et également entre les organismes qui les édictent : les organismes professionnels privés, les organisations étatiques ou indépendantes et mandatées par l'Etat et les organismes hybrides. Ces interactions peuvent prendre la forme de mise en concurrence ou d'influences réciproques.

**Le foisonnement des normes traduit une mise en concurrence des normes éthiques entre elles, notamment avec comme clivage premier l'origine des initiatives**<sup>306</sup>. L'intérêt pour chaque organisme de normalisation est de définir sa propre norme éthique en délimitant le champ qui lui semble le plus pertinent par rapport à sa mission institutionnelle et ses clients futurs [Daudigeos, 2004]. **Ces luttes de pouvoir donnent lieu à un marché des normes.** Les organismes de normalisation sont en effet financés par leur vente de normes, par les

---

<sup>306</sup> Cette mise en concurrence est considérée comme la conséquence des comportements des firmes et des organismes de normalisation. Cette approche souligne le rôle actif des agents dans la construction de la concurrence [Jacquemin, 1994].



certifications qu'ils délivrent et par les audits qu'ils effectuent [Graz, 2002]. En prétendant dépasser le marché par la prise en compte de critères non économiques, ces nouvelles pratiques instaurent de fait un nouveau marché, celui des normes éthiques. Ces marchés se structurent à partir de la zone géographique de création de la norme. Sur la base de la taxonomie des normes éthiques (Chapitre 2-section 1-2), le tableau ci-après présente les principales zones géographiques de création des normes. Il précise pour chaque norme si elle est de nature à s'appliquer uniquement au niveau d'un pays.

**Tableau 34 : Lieux de création des normes éthiques au niveau mondial**

Zones géographiques de création des normes	Intitulés des normes
<b>Normes créées par des pays de l'Union européenne</b>	
<b>Union européenne</b>	EMAS *
<b>Allemagne</b>	VMS
<b>Espagne</b>	PNE 165010*
<b>France</b>	AFAQ 1000 ESR SD 21000
<b>Grande-Bretagne</b>	AA 1000 BS 8800 IIPUK * OHSAS 18000 SIGMA The Good Corporation Standard
<b>Grèce</b>	OHSMSAC
<b>Italie</b>	Q-RES *
<b>Pologne</b>	PN-N 18000
<b>Normes créées par des pays d'Amérique du Nord</b>	
<b>Canada</b>	CAN/CSA Z1000 * NQ 9700-950 *
<b>Etats-Unis</b>	ANSI/AIHA Z10 ASTM E2365 * WRAP SA 8000
<b>Normes créées au niveau international et par d'autres pays</b>	
<b>Australie</b>	AS 8000
<b>Israël</b>	SII 1000 *
<b>Japon</b>	ECS 2000
<b>Maroc</b>	NM 00.5.801*
<b>Organismes internationaux</b>	GRI ISO 14 000 ISO 26 000 ILO-OSH 2001

**Légende :**

\* : Spécificité pays

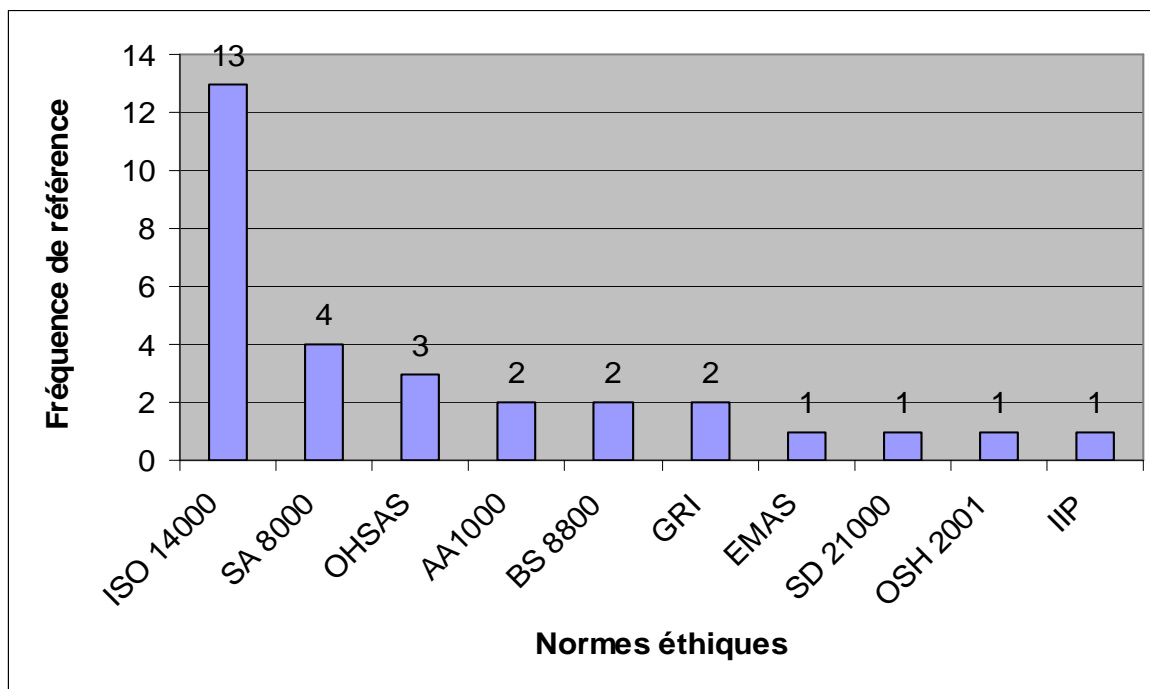
Cette synthèse des lieux de création des normes éthiques au niveau mondial révèle que l'espace de l'Union européenne est bien celui qui produit le plus de normes éthiques avec 52 % (15/29) des normes éthiques émises, alors que l'Amérique du Nord n'en produit que 21 % (6/29). De plus, parmi les normes développées en Amérique du Nord, 50 % (3/6) d'entre elles comportent une « spécificité pays », ce qui signifie qu'elles n'ont pas vocation à s'appliquer sur le plan international. Au sein de l'Union européenne, des normes ayant une « spécificité pays » existent également mais elles n'ont pas le même poids : uniquement 27 % (4/15) de celles émises au sein de l'Union européenne ont une application géographique limitée. L'importance de la Grande-Bretagne est probante en tant que source de normes éthiques au sein de l'Union européenne avec 40 % (6/15) des normes qui y sont produites. Cette influence se retrouve au niveau international avec 21 % (6/29) d'entre elles qui sont émises par la Grande-Bretagne. Elle en émet autant que l'Amérique du Nord. Cette synthèse souligne également l'existence de normes issues d'organismes internationaux (4/29 : 14 %) et émises par l'Australie, l'Israël, le Japon et le Maroc.

**Ces zones de création des normes donnent lieu à des marchés de normes structurés géographiquement** [Delchet, 2006]. Ces différents marchés entrent en concurrence, ce qui implique des conséquences pour les fournisseurs et les sous-traitants. En effet, les fournisseurs ne peuvent respecter toutes les normes en vigueur. Ils se tournent vers les normes de leur client principal (en volume) ou vers les normes conseillées par le premier client qui leur a fait prendre conscience des problématiques d'éthique de l'entreprise. Ainsi, les fournisseurs et les sous-traitants sont enclavés dans une norme particulière qui s'inscrit dans une zone géographique spécifique. Ils dépendent de la norme appliquée par le client qui lui-même a son siège qui se situe dans une zone d'influence de normes, correspondant en général à la zone géographique de création de la norme. Dans cette logique de développement des normes, les fournisseurs et les sous-traitants n'ont pas le choix de la norme à appliquer et se trouvent dépendant de leur environnement institutionnel. Cependant, si les fournisseurs et les sous-traitants se trouvent contraints dans leur choix de normes éthiques, la création de ces zones d'influence leur facilite le choix de la norme à appliquer.

**Certes, les normes éthiques sont en concurrence à travers leurs zones de création mais les interactions entre normes prennent aussi une nature coopérative.** Les normes éthiques influent les unes sur les autres. Elles se font référence mutuellement et se complètent sur des

champs différents. 52 % (15/29) d'entre elles font référence à une ou plusieurs autres normes éthiques [Annexe 49].

**Graphique 11 : Synthèse des normes éthiques citées par d'autres normes éthiques**



Ces références circulaires ont pour cause une recherche de légitimité de la part des organismes émettant de nouvelles normes. Le tableau suivant présente les fréquences de référence circulaire aux normes éthiques sur la base de l'analyse des données de l'annexe 49.

**Tableau 35 : Fréquences de référence aux normes éthiques**<sup>307</sup>

Type de normes	Fréquences de référence à des normes éthiques	Moyenne du nombre de normes citées
<b>Normes officielles</b>	<b>56 % (9/16)</b> dont : 100% (16/16) de référence à des normes officielles 12 % (2/16) de référence à des normes hybrides ou non officielles	<b>1.8 (17/9)</b> dont : 88% (15/17) de normes officielles citées 12 % (2/17) de normes hybrides ou non officielles citées
<b>Normes hybrides et non officielles</b>	<b>46 % (6/13)</b> dont : 31 % (4/13) de référence à des normes officielles 23 % (3/13) de référence à des normes hybrides ou non officielles	<b>2.1 (13/6)</b> dont : 46 % (6/13) de normes officielles citées 54 % (7/13) de normes hybrides ou non officielles citées
<b>Normes hybrides</b>	43 % (3/7)	3.3 (10/3)
<b>Normes non officielles</b>	50 % (3/6)	1 (3/3)
<b>Total</b>	<b>52 % (15/29)</b>	<b>2 (30/15)</b>

Les normes se font référence entre elles quelque soient leurs origines officielle, hybride ou non officielle. En moyenne, celles qui font référence à une autre norme s'inspirent de deux textes (30/15). 54 % (7/13) des normes citées par des normes non officielles et hybrides sont des normes non officielles ou hybrides, alors que les normes officielles y font référence à 12 % (2/17). 88 % (15/17) des normes auxquelles les normes officielles font référence sont des normes officielles, alors que 46 % des normes hybrides et non officielles les citent. Les normes d'une famille se citent donc davantage entre elles. Cela confirme la constitution de famille de normes en fonction de leur origine. Les normes en citant une autre font référence à la norme ISO 14000 à 87 % (13/15) : la prédominance de cette norme est inscrite dans le texte même des normes.

L'influence des normes éthiques entre elles s'opère au sein d'un même domaine et également entre des domaines différents (documents généraux, environnement, conditions de travail).

<sup>307</sup> Le tableau se lit de la manière suivante : 56 % des normes officielles font référence à des normes éthiques. Les normes officielles qui citent des normes font référence en moyenne à 1.8 textes. Une même norme peut faire référence à plusieurs normes d'origines différentes d'où des sommes de pourcentage qui dépassent 100 % dans la première colonne.

**Les organismes de certification incitent à cette complémentarité des normes.** Ils proposent d'intégrer les démarches sociales et environnementales des entreprises dans des démarches dites de « qualité globale ». Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se tourner vers la certification des systèmes organisationnels qualité, sécurité, environnement (QSE)<sup>308</sup> et TQM (système de management de qualité totale) [Ahire *et alii*, 1996]. Les organismes de certification proposent aussi des systèmes de management environnemental (SME) (Chapitre 4-section 1-4) et des systèmes de management de la sécurité (SMS) (Chapitre 2-section 2-3.2). Les textes normatifs se prêtent parfaitement à ces démarches intégrées de normalisation, la norme ISO 9001 (version 2000) étant compatible avec la norme environnementale ISO 14001 et les normes sur les conditions de travail OHSAS 18001, ILO-OSH 2001 et BS 8800. Le rapport de développement durable 2006 du groupe PPR souligne la triple certification de ses sites de production les plus avancés : ISO 14000, OHSAS, ISO 9000. Cette initiative correspond à une intégration à travers un système opérationnel unique des préoccupations portant sur la qualité, l'environnement et les conditions de travail. On ne peut établir de corrélation forte entre l'adoption de normes éthiques et de normes de qualité. Néanmoins, 96 % (23/24) des entreprises qui sont sensibilisées à la norme ISO 9000 adoptent au moins une norme éthique.

L'intérêt de ces démarches intégrées pour les entreprises est d'optimiser leur système de production et de management. Ces démarches sont proposées par les organismes de normalisation en vue d'une certification unique pour l'entreprise. Les organismes de certification s'appuient sur des normes de qualité beaucoup plus utilisées que les normes sociales et environnementales<sup>309</sup> afin de diffuser et de vendre des normes éthiques. Les fournisseurs et les sous-traitants sont bien sûr des cibles de ces pratiques des organismes de certification. D'après l'analyse empirique des pratiques des organismes de normalisation, ceux-ci font des remises à l'entreprise qui se dote d'un tel système intégré. La certification est moins coûteuse pour l'entreprise, sur le plan financier et en temps, les audits des différentes normes étant réalisés simultanément. Ces audits communs permettent d'éviter des contrôles redondants et consommateurs de ressources internes. Ainsi, les vérificateurs EMAS sont également habilités à réaliser des audits de certification ISO 14001 [Annexe 27]. Ces systèmes uniques permettent aussi de proposer aux firmes un système cohérent, lisible et

<sup>308</sup> Source : [http://www.afaq.org/web/ressources.nsf/vpdf/QSE.pdf/\\$file/QSE.pdf](http://www.afaq.org/web/ressources.nsf/vpdf/QSE.pdf/$file/QSE.pdf).

<sup>309</sup> Fin décembre 2000, 408 631 organisations ont été certifiées ISO 9000 à travers 158 pays (source : <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey10thcycle.pdf>). Ces données sont beaucoup plus élevées que celles obtenues pour les normes sociales et environnementales [Annexe 19 à 47].

simple d'utilisation. L'avènement de la norme ISO 26000 rentre dans cette logique d'unification des normes soutenue par les entreprises [Barraud de Lagerie, 2006].

Ces interactions coopératives entre les normes ont également des conséquences pour les fournisseurs et les sous-traitants car ils sont être incités à respecter les normes que leur norme de référence cite, ce qui leur permet d'envisager l'adoption d'autres normes. Ces références circulaires font connaître l'existence de certaines normes éthiques, notamment aux sous-traitants et aux fournisseurs. Ces interactions coopératives influent donc en faveur de l'adoption de normes par les fournisseurs et les sous-traitants. Si le fait de citer une norme a une influence sur l'adoption future de celle-ci par les fournisseurs et les sous-traitants, ces phénomènes de références circulaires des normes éthiques entre elles conduisent aussi à la création de zones d'influence caractérisées par la prédominance de certaines normes. En particulier, la prédominance de la norme ISO 14000 dans les textes est une incitation forte pour les fournisseurs et les sous-traitants à envisager de l'adopter, ce qui renforce d'autant plus son rayonnement.

**Aux interactions concurrentielles entre les normes s'ajoutent des interactions coopératives dans la création des normes éthiques. Ces interactions renforcent la constitution de familles de normes et conduisent à la création de zones géographiques d'influence** où certaines catégories de normes sont plus représentées<sup>310</sup>. Après avoir analysé les interactions entre les normes au niveau de leur processus de création, leurs interactions lors de leur processus de diffusion conduisent-elles à des conclusions similaires ?

## **2. La concurrence dans la diffusion des normes éthiques**

Les entreprises qui souhaitent se doter d'une norme doivent opérer un arbitrage et faire un choix face à la diversité des normes. Un marché des normes émerge, structuré par des confrontations entre les normes ou plutôt entre les organismes de normalisation. Cela induit une mise en concurrence des normes éthiques d'un même domaine en aval de leur création. Les organismes de normalisation adoptent des stratégies de positionnement [Daudigeos, 2004]. Ces organismes qui développent des normes volontaires (Chapitre 2-section 1-1)

---

<sup>310</sup> A travers l'étude empirique, il n'a pas été observé de distinction notable de l'impact des interactions des normes éthiques entre les fournisseurs et les sous-traitants de premier niveau et ceux de second niveau. On procède donc à une analyse générale de l'impact de ces interactions sur les fournisseurs et les sous-traitants.

cherchent à répondre aux attentes des entreprises. On assiste d'ailleurs à une mise à jour régulière des normes afin de mieux apprécier les exigences des firmes.

Dans une perspective concurrentielle, un processus de sélection des normes s'opère. Selon l'approche de l'école de Chicago, les normes (en règle générale) se positionnent sur les marchés, non pas en bénéficiant d'avantages issus de la construction de barrières concurrentielles, mais parce qu'elles sont performantes. La norme qui s'impose est la plus efficace car le marché assure une concurrence parfaite. Or, la norme qui s'impose sur le marché n'est en aucun cas systématiquement efficace. **Le fait qu'une norme soit retenue repose plutôt sur des « *smalls events* », ou petits événements** [Arthur, 1988]. Le processus de développement de la norme est sensible aux micro-événements qui se produisent aux stades initiaux de diffusion. **Ces événements mineurs font qu'une norme se trouve dans une situation de domination concurrentielle ou non.** L'interprétation économique de cette situation indique que le développement des normes comporte des effets de dépendance de sentier (*path dependancy*). Des verrouillages accidentels sur des normes sous-optimales ont lieu [Arthur, 1989].

La mise en concurrence des organismes de normalisation trouve une interprétation particulière à travers l'analyse de Bensen et Farrell (1994). Ils considèrent qu'au-delà de la concurrence sur le marché, « *competition within the market* », qui correspond à une concurrence de type classique par les prix ou la qualité, il existe aussi un autre type de concurrence : la concurrence pour le marché ou « *competition for the market* ». Une concurrence entre les organismes s'exerce pour imposer une norme. Cette analyse s'applique au cas de la normalisation éthique. Lors de la phase de diffusion des normes éthiques, les coalitions formelles ou informelles entre les organismes sont loin d'être exclues. Des coalitions de coordination ont lieu dans le cadre d'une logique concurrentielle faible, et des coalitions concurrentielles dans le cadre d'une logique concurrentielle forte. Deux autres cas apparaissent dans une logique non coopérative : celui de la normalisation subie, et celui de la lutte solidaire pour la domination par la normalisation [Hamdouch, 1998]. Ces interactions se retranscrivent dans le cadre particulier de la normalisation sociale et environnementale<sup>311</sup>.

---

<sup>311</sup> L'apport de la théorie des jeux illustre les interactions entre les acteurs et explique les choix effectués par les agents. L'analyse de la normalisation en termes de pouvoir peut être abordée sous l'angle de la bataille des sexes. Les joueurs souhaitent coordonner leurs actions, mais ils ont des préférences différentes sur la manière de se coordonner. Les développements de la théorie des jeux permettent d'expliquer les logiques de coopération et de conflit à l'œuvre dans le cadre institutionnel de la normalisation.

Un critère non négligeable dans la constitution d'un avantage concurrentiel pour l'organisme de normalisation est de devancer les autres à proposer une norme. Un organisme pionnier sur le plan de la normalisation éthique bénéficie d'un avantage en termes de réputation et se voit attribuer un rôle de leader. Le leader a plus de chance de voir sa norme se diffuser et s'imposer sur le marché. D'après les entretiens, les entreprises optent davantage pour une norme déjà diffusée et reconnue. Les entreprises effectuent en effet des comparaisons avec leurs concurrents (*benchmarks*) concernant l'utilisation des normes éthiques avant d'en adopter une. Ce processus illustre l'influence des entreprises sur leurs concurrents. **Ainsi, l'antériorité d'une norme dans un secteur conduit les concurrents à adopter cette norme par mimétisme ou par nécessité de cohérence lors d'accords de coopération.**

**Tableau 36 : Synthèse de la diffusion des normes éthiques<sup>312</sup>**

Normes éthiques	Date de création	Diffusion en nombre d'entreprises ou de sites
<b>Documents généraux :</b>		
<b>GRI</b>	1997	203
<b>AA 1000</b>	1999	202
<b>The Good corporation</b>	2001	160
<b>SD 21000</b>	2002	60
<b>VMS</b>	2003	44
<b>AFAQ 1000 NR</b>	2006	5
<b>Environnement :</b>		
<b>EMAS</b>	1993	5 000
<b>ISO 14000</b>	1996	66 070
<b>Conditions de travail :</b>		
<b>IPUK</b>	1993	30 000
<b>SA 8000</b>	1997	60
<b>OHSAS</b>	1999	300 (en France)
<b>PN-N 18000</b>	1999	17
<b>CAN/CSA Z10 00</b>	2006	1 000 (environ)

La chronologie des dates de création des premières versions des documents normatifs éthiques [Annexe 48] traduit une accélération dans le nombre de normes émises. Les premières initiatives datent de 1993. Pour les documents généraux, de 1997 à 2001, les

<sup>312</sup> La synthèse est effectuée à partir des normes pour lesquelles on dispose d'une évaluation de leurs diffusions.



initiatives sont uniquement de nature non officielle ou hybride. Les Etats et les organisations internationales proposent des normes assez tardivement, à partir de 2001. Pour le domaine des conditions de travail, l'observation est moins probante que dans le cas des documents généraux mais elle traduit aussi l'antériorité des démarches non officielles et hybrides et une multiplication des initiatives officielles à partir de 2000. Dans ce cas, la norme dominante est la SA 8000 émise en 1997. Pour le domaine environnemental, la norme ISO 14000 domine totalement les autres types de démarche [Boiral, 1998].

A ce critère d'antériorité de la norme s'ajoute un autre critère dans le choix effectué par les entreprises. **Cet autre critère de diffusion de la norme est l'adéquation de son contenu avec les besoins de la firme.** Deux types de besoin des entreprises sont identifiables en termes de normes éthiques : une distinction s'effectue entre les dispositifs dits d'assistance (ou normes directrices) et les dispositifs dits d'assurance (ou normes de certification) [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004] [Annexe 51]. Les dispositifs d'assistance constituent un soutien technique aux responsables. Les dispositifs d'assurance visent à « *construire la crédibilité des représentations de l'entreprise et à donner confiance aux parties prenantes extérieures. Ils sont destinés à donner à celles-ci une assurance sur les procédures et les processus mis en œuvre par l'entreprise pour intégrer, au-delà du simple respect des législations, des objectifs sociétaux dans son pilotage* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.150]. Ces normes de certification ont un rôle de régulation plus fort que les normes d'assistance car elles nécessitent un contrôle. Elles correspondent à un signal fort de mise en conformité sur les marchés. Les entreprises peuvent aussi choisir des normes peu contraignantes car le contrôle en lui-même est perçu comme une contrainte qui génère un risque en termes d'image en cas de non-respect de la norme. Un critère de choix privilégiant les normes n'ayant pas recours à des audits externes est aussi le coût non négligeable de ces audits. En effet, le contrôle et la vérification des normes entraînent un coût non négligeable pour l'entreprise<sup>313</sup>. Ces deux types de normes d'assistance et d'assurance illustrent la « *complémentarité des dispositifs de mise en œuvre de la RSE* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.151]. Les normes éthiques sont en concurrence au sein d'une même catégorie lorsque l'entreprise a défini de quel type de norme elle souhaite se doter.

---

<sup>313</sup> Les firmes estiment que le processus de vérification et de certification externe ajoute entre 1 % et 5 % aux coûts de production (source : <http://www.politiquessociales.net/Investissement-responsable>).

**Le dernier critère dans le choix des entreprises pour un support normatif spécifique est le critère de légitimité perçue de la norme.** Les entreprises ont plus tendance à se tourner vers des normes qu'elles considèrent comme légitimes. Cela est vérifié notamment lorsque la firme cherche par la norme éthique une légitimation de ses pratiques s'inscrivant dans sa stratégie de communication. C'est d'ailleurs pour cette raison que les organismes indépendants cherchent à avoir un soutien des Pouvoirs Publics. La légitimité des organismes de normalisation reste néanmoins subjective. Les responsables d'entreprise peuvent considérer que la légitimité d'une norme est liée au nombre d'entreprises qui l'ont déjà choisie. De leur point de vue, cette norme choisie doit être la plus diffusée possible pour qu'elle ait un impact communicationnel. Ils prennent en compte l'externalité positive liée au nombre d'acteurs qui adoptent une norme. La norme vérifie, en effet, le principe des rendements croissants d'adoption et plus spécifiquement un « effet club » : des interactions dynamiques émergent entre les membres d'un « réseau » [Dalle, 1995]. La légitimité d'une norme peut aussi correspondre à son adéquation avec la structure initiale de l'entreprise. La firme peut alors décider de se doter d'une norme nécessitant le moins de changement par rapport à son fonctionnement. Les responsables privilégient la visibilité externe d'un mode de fonctionnement pré-existant de l'entreprise et non pas une logique de mutation de son organisation. Ce comportement limite les coûts de mise en conformité tout en assurant une visibilité.

**Ces critères de choix des normes éthiques se transposent en partie aux fournisseurs et aux sous-traitants de premier niveau**<sup>314</sup>. Ils ne peuvent être élargis aux fournisseurs et aux sous-traitants de second niveau car ceux-ci se voient imposer des normes pour lesquelles ils n'ont pas participé au processus de sélection. Par contre, la norme se diffuse chez les fournisseurs et les sous-traitants secondaires par le biais d'une « coordination dirigiste » (Chapitre 4-section 3-1). Au premier type de diffusion horizontale de la norme s'ajoute un mode de diffusion verticale qui fait intervenir les relations inter-entreprises. **Par cette double diffusion verticale et horizontale, la norme renforce sa position sur le marché et le nombre d'acteurs y faisant référence. Le phénomène de diffusion des normes est d'ailleurs une caractéristique de la normalisation : la norme se renforce par sa diffusion.** Au fur et à mesure que les normes se diffusent, celles-ci deviennent inévitables pour les autres

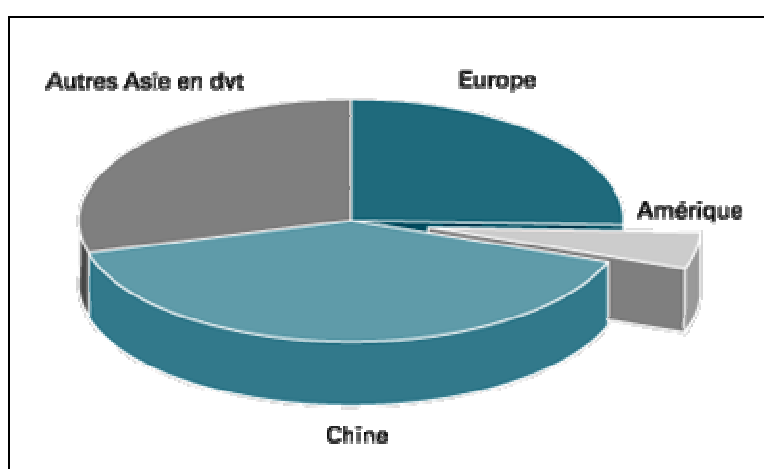
---

<sup>314</sup> Ce résultat est issu de l'analyse des relations de fourniture des entreprises du CAC 40, explicitée par notre démarche théorique. Il conviendrait toutefois d'étudier directement les pratiques des fournisseurs et des sous-traitants sur la base d'un échantillon large lors d'un travail ultérieur.

acteurs. Ce mode de diffusion rend difficile un retour en arrière et le développement d'une nouvelle norme.

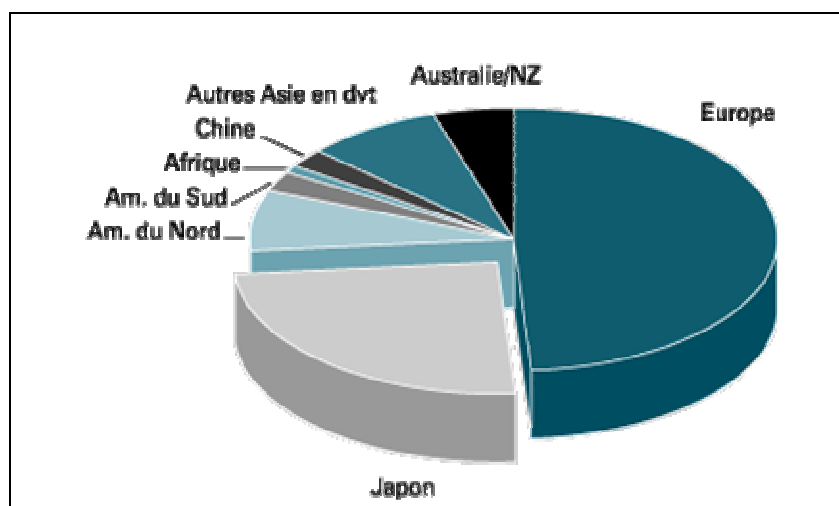
Cette double diffusion des normes éthiques, qui est une caractéristique propre de la normalisation, donne lieu à une répartition des normes au niveau mondial. **L'analyse de la répartition internationale de la norme SA 8000 et celle de la norme ISO 14000 révèlent certaines problématiques sous-jacentes à la diffusion des normes éthiques.**

**Figure 6 : Répartition internationale de la norme SA 8000 (82 sites)**



Source : DREE (2002, p.4)

**Figure 7 : Répartition internationale de la norme ISO 14000 (22 897 sites)**



Source : DREE (2002, p.4)

La norme SA 8000 qui est d'origine nord-américaine est particulièrement implantée en Asie. La Chine est le pays qui compte le plus d'usines certifiées SA 8000 au monde. Pour sa part, la

norme ISO 14000 est très implantée en Europe et au Japon. Cette forte implantation en Europe se comprend car, même si l'ISO est une organisation internationale, elle est dans les faits le lieu de développement de la stratégie européenne de normalisation.

Ces deux normes ne sont pas au sens strict du terme en concurrence, leurs implantations très différentes au niveau mondial conduit à comparer leur diffusion. L'ISO 14000 et la SA 8000 reflètent les préférences d'un petit groupe de pays, représentant à la fois les marchés les plus importants en volume et ceux pour lesquels les préoccupations éthiques des consommateurs sont les plus marquées. Il s'agit en particulier de l'Amérique du nord et de l'Europe du nord. Cependant, les zones de diffusion de ces normes illustrent des modes de régulation particuliers de la normalisation éthique. L'ISO 14000, essentiellement rédigée par les pays européens, se trouve principalement appliquée dans cette zone géographique. Il y a cohérence entre la zone de création de la norme et sa zone de diffusion. La SA 8000, d'origine nord-américaine, est plus largement diffusée en Asie qu'aux Etats-Unis. Il existe pour cette norme une distinction entre la zone de création de la norme et sa zone de diffusion géographique principale. L'intérêt de la normalisation est alors d'exporter certaines pratiques d'éthique de l'entreprise.

**L'émergence de ces zones de diffusion des normes a un impact sur les normes imposées aux fournisseurs et aux sous-traitants. En définitive, les exemples des normes ISO 14000 et SA 8000 montrent qu'elle sont davantage sous l'influence de la zone de diffusion de la norme que de sa zone de création.** Afin de mieux cerner les enjeux sous-jacents pour les fournisseurs et les sous-traitants, la section suivante étudie, à travers une approche institutionnaliste, dans quelle mesure la normalisation éthique constitue un mode de régulation internationale.

## **Section 2 : Normalisation éthique et régulation internationale**

L'émergence de marchés et de zones d'influence des normes constitue un environnement spécifique pour les fournisseurs et les sous-traitants. **Dans ce contexte, comment les acteurs s'approprient-ils le rôle de régulation des normes éthiques sur le plan international ?**

L'objectif reste de montrer que la normalisation éthique s'inscrit dans la création de zones d'influence qui vont modifier les comportements des fournisseurs et des sous-traitants.

Pour cela, la première sous-section présente de manière critique les normes éthiques comme barrières non tarifaires au niveau international (1). Puis, la deuxième sous-section propose une analyse de la normalisation éthique en tant qu'alternative à la réglementation dans un contexte de mondialisation des échanges (2). L'application des normes éthiques est déterminante dans l'évolution des relations commerciales, en particulier pour les relations commerciales instaurées entre les pays industriellement développés et les pays en développement. Ces pratiques traduisent de nouvelles configurations des relations entre les Etats et les entreprises. C'est pour cela que la troisième sous-section traite de la régulation des Etats par les politiques nationales de normalisation (3).

### **1. Normes éthiques et barrières non tarifaires**

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une norme éthique dans une structure, les entreprises doivent mobiliser leurs ressources et leurs compétences afin d'organiser leur processus productif (Chapitre 4-section 1-4). Ces changements ont des impacts positifs en termes de rationalisation de la production et d'évolution des comportements. La normalisation éthique a aussi un impact positif en termes d'interaction entre les firmes, ce qui a des conséquences pour le développement économique d'un pays ou d'une région. Au-delà des impacts positifs des normes éthiques sur le plan du développement, de nombreuses réserves mitigent ce lien vertueux.

Le processus de la normalisation éthique dans les relations entre les agents économiques se traduit par des reconfigurations des interactions concurrentielles au sein d'un secteur [Hamdouch, 1998]. Ce phénomène s'inscrit dans la lignée des travaux de Jacquemin et Slade (1989) qui traitent des restrictions verticales à la concurrence. Des inégalités se créent entre

les firmes qui adoptent une normalisation éthique et celles qui ne le font pas. Les entreprises n'ayant pas recours à la normalisation se trouvent défavorisées, voire exclues de certains marchés. La normalisation éthique constitue une barrière non tarifaire. **Ce rôle de barrière à l'entrée des normes prend toute sa dimension lorsqu'une entreprise conseille ou impose des normes éthiques à ses fournisseurs et ses sous-traitants.** Ces pratiques s'expliquent souvent par les historiques des secteurs. De manière générale, lorsqu'il existe des relations verticales fortes, qui ont précédé ou suivi la mise en place de procédures de normalisation, il se crée des zones de transactions protégées. Ces « *écosystèmes d'affaires* » (« *business ecosystem* ») se situent presque à l'écart de la coordination classique par les marchés [Moore, 1993, 1996, 1998]. Les normes éthiques rendent le marché imparfaitement concurrentiel<sup>315</sup>.

L'enjeu de la normalisation éthique comme barrière à l'entrée est renforcé dans le cadre d'une économie mondialisée. Imposer des normes éthiques aux entreprises implantées dans des pays en développement induit des effets négatifs, même si le propos de la normalisation éthique est intentionnellement louable. Ces pays peuvent se retrouver encore plus en marge du monde industriel, du fait de la difficulté pour eux de respecter ces normes éthiques. Tous les pays et toutes les entreprises ne disposent pas de la même faculté à s'adapter à des normes, surtout en termes d'éthique. Ces normes sont parfois même perçues comme un carcan juridique, voire comme un luxe accessible uniquement aux pays dits développés. La référence à des normes éthiques dans des appels d'offre implique l'exclusion de certaines entreprises des pays en développement qui ne peuvent pas y répondre. Ainsi les exigences en termes de normes sociales et environnementales peuvent déboucher sur des situations de barrière à l'importation. Elles prennent alors la forme d'un instrument de contrainte à caractère protectionniste. De ce fait, les normes sont traditionnellement considérées avec méfiance par les politiques de la concurrence. Cette barrière aux importations s'observe particulièrement dans le cas des échanges de produits alimentaires.

L'utilisation de telles barrières est, bien sûr, considérée comme une entrave au commerce selon l'accord sur les obstacles techniques au commerce de l'OMC. Dans le cas particulier de l'agriculture, des pressions existent entre deux groupes : les industriels du secteur et les

---

<sup>315</sup> Ce propos se rapproche de certaines critiques néo-classiques faites à la normalisation d'une part et à l'éthique de l'entreprise d'autre part en termes d'impact négatif sur la libre concurrence. La normalisation tout comme l'éthique de l'entreprise viendraient perturber l'équilibre concurrentiel des marchés.

défenseurs d'un nouveau modèle d'agriculture qui se regroupent autour de la question de la certification des produits<sup>316</sup>.

La création de ces barrières non tarifaires par le biais des normes éthiques affecte la création d'emplois, les investissements et pousse des actifs vers l'économie informelle [Kapstein, 2001]. Par conséquent, la normalisation éthique entrave parfois le développement économique d'un pays ou d'une zone géographique. De plus, le fait qu'elle s'impose aux PED contribue à l'émergence de situations d'ingérence. Les nations et les cultures ne partagent pas une seule et unique conception de l'éthique de l'entreprise, notamment en matière d'environnement ou de droit du travail. Des différences de richesse expliquent une part de ces divergences. Les particularités des systèmes politiques et des organisations sociales sont également déterminantes. Les normes ont une prétention internationale alors qu'elles ne sont le reflet que de certaines mentalités et cultures<sup>317</sup>. Elles ont le mérite de la clarté mais sont réductrices.

L'analyse controversée des normes éthiques comme barrière non tarifaire souligne les enjeux de régulation internationale des normes sociales et environnementales. « *Ces stratégies (concurrentielles des firmes) déplacent les espaces de concurrence en amont et déterminent lors de la normalisation, au moins partiellement, les positions compétitives futures* » [Ben Youssef *et alii*, 2005, p.385]. **Ces normes éthiques peuvent alors être perçues comme des barrières limitant l'accès à des marchés à certains fournisseurs et sous-traitants implantés dans des pays en développement.** Les pays en développement y sont relativement hostiles et les pays développés y voient une opportunité en termes de préservation de l'environnement, d'amélioration des conditions de travail et aussi de limitation du « *dumping social* » des pays en développement. Les législations sociales de ces pays sont en effet assez peu développées par rapport à celles des pays développés, ce qui est considéré par les pays

---

<sup>316</sup> A ce propos, le commerce équitable donne lieu à des interprétations partagées notamment au sein des approches néo-classiques. D'une part, Albert (1998) déclare que le commerce équitable, en créant un système préférentiel, sert de niche de protection aux producteurs mais les empêche de trouver une place à part entière dans les relations économiques internationales. Il les maintient dans un rôle marginal au lieu de les intégrer aux circuits classiques. D'autre part, la perspective néo-classique considère le commerce équitable comme un moyen de rééquilibrage du marché. Dans cette logique, le commerce équitable accroît les situations de concurrence sur des marchés internationaux en favorisant l'émergence de micro-entreprises dans les PED et en réduisant les situations d'oligopole. L'éthique économique est perçue comme une manière d'assurer la protection des industries naissantes dans les PED puis de rendre plus concurrentiels certains marchés comme celui du café ou du cacao. Quel est alors l'avenir de l'éthique de l'entreprise une fois rétablis les marchés concurrentiels ? Certains affirment que le commerce équitable et solidaire cessera quand les producteurs du Sud seront à même de s'intégrer au marché de manière autonome. Cette approche se situe bien dans une perspective instrumentale de l'éthique de l'entreprise.

<sup>317</sup> D'ailleurs, « *l'universalisme devient abusif et ethnocentrique lorsque l'on prétend imposer à toute l'humanité les règles tirées de nos mœurs et les juger bonnes pour les autres sous prétexte qu'elles sont bonnes pour nous* » [Latouche, 2000-a, p.68].

développés comme un avantage concurrentiel des PED. De leur côté, certains pays en développement considèrent le développement de la normalisation éthique comme une montée du protectionnisme. D'ailleurs, à Doha (2001), la totalité des pays du Sud, sans exception, a refusé l'inclusion dans les traités commerciaux de clauses sociales, affirmant qu'elles ouvriraient la porte à un protectionnisme social de la part des pays du Nord. C'est dans ce contexte que la normalisation éthique peut s'envisager en tant qu'alternative à la réglementation dans un contexte de mondialisation des échanges.

## **2. La normalisation éthique comme alternative à la réglementation**

L'entreprise transnationale se présente comme l'acteur privilégié de la mondialisation [Gendron *et alii*, 2004]. Le pouvoir de ces firmes est une question récurrente dans l'analyse économique notamment en termes de rôle de ces entreprises sur la mondialisation et ses effets. D'ailleurs, l'une des conséquences de la mondialisation est d'avoir transformé radicalement les modes de production de certains secteurs par des pratiques d'externalisation et de délocalisation. Ainsi, la sous-traitance peut apparaître comme un choix d'externalisation des opérations les moins rentables financièrement et les plus coûteuses socialement [Morin, 1994]. Elle est un moyen d'amortir les variations d'activité sans problème de main d'œuvre dont la gestion est transférée à l'entreprise tierce. On assiste par conséquent à un mouvement de délocalisation au profit des pays à bas salaires et au droit du travail peu contraignant mais disposant tout de même d'une main d'œuvre industrielle formée et d'infrastructures productives de bon niveau : Europe de l'est (Pologne, Hongrie, Roumanie), Amérique latine (Mexique, Brésil) et Asie (Chine, Thaïlande, Malaisie, Philippines) [Fontagné et Lorenzi, 2005]. La sous-traitance internationale est une pratique particulièrement fréquente dans le secteur des biens de consommation (habillement, parfumerie, équipement du foyer) [SESSI, 2005-b].

**La stratégie des groupes transnationaux est de segmenter la production pour tirer parti au mieux des spécificités de chaque zone.** Ainsi, plus de la moitié des filiales de multinationales implantées en France s'approvisionnent auprès d'au moins une firme étrangère du même groupe [SESSI, 2005-b]. Lorsque l'entreprise est une filiale d'une multinationale et qu'elle s'approvisionne auprès d'une filiale du même groupe localisée à l'étranger, deux fois sur trois cette décision n'est pas de son ressort [SESSI, 2005-a]. En effet,



le groupe forme une entité et la stratégie de rationalisation de la production relève avant tout de la décision de la maison mère. La sous-traitance entre filiales répond à une stratégie d'organisation transnationale de la production. En 2002, plus d'une relation de sous-traitance sur dix se réalise en Asie car le coût de la main d'œuvre y reste faible [SESSI, 2005-b]. Nombre de sous-traitants sont localisés en Chine et, en particulier, dans le Delta de la rivière des perles, qui comprend Hong Kong et Macao. En revanche, les entreprises choisissent très rarement des sous-traitants au Japon et aux Etats-Unis. Ces pays ne présentent pas d'avantages en termes de coût salarial. Par contre ces zones géographiques sont privilégiées dans les cas de recherche de fournisseurs sur des produits de haute qualité [SESSI, 2005-b].

**La nouvelle segmentation des activités se répercute sur la localisation des fournisseurs et des sous-traitants dans une logique de division internationale du travail.**

Les logiques d'organisation et de gestion des entreprises se traduisent par des stratégies de plus en plus complexes et systématiques de valorisation des inégalités spatiales. Le commerce international s'effectue en effet entre des pays n'ayant pas les mêmes législations nationales sociales et environnementales. Deux phénomènes en interaction ont des impacts sur les sous-traitants et les fournisseurs. D'une part, une internationalisation accrue des entreprises se traduit par leur implantation dans des pays parfois peu soucieux du développement du droit des travailleurs. Dans certains secteurs, la sous-traitance s'est implantée dans des PED pour lesquels les Etats privilégient le développement d'entreprises multinationales et d'emplois, le plus souvent au détriment du droit du travail. D'autre part, le recours à la sous-traitance transforme l'organisation du travail [Baudry, 1994] [Morin, 1994]. Les pratiques de sous-traitance en cascade favorisent l'émiettement des collectifs de travail. Dans ce contexte, la régulation juridique traditionnelle, dont le niveau premier d'élaboration reste le niveau national, est présentée comme inadaptée à l'internationalisation des entreprises [Sobzack, 2004]. Cette dernière a en effet été conçue pour régir des entreprises produisant des biens et des services dans un cadre national avec des salariés soumis au même droit.

Il n'est pas étonnant que les multinationales se réapproprient des modes d'intervention et d'harmonisation des pratiques sur le plan international. Les démarches de normalisation éthique de ces entreprises peuvent contribuer à renforcer le droit des salariés des pays les plus pauvres en instaurant des règles minimales susceptibles de s'appliquer à l'ensemble des salariés du réseau [Alpha Etudes, 2004]. Une logique similaire est applicable dans le cas du respect de l'environnement. **La normalisation éthique constitue dans cette optique une**

**alternative à la réglementation, dont les effets sont particulièrement perceptibles sur les fournisseurs et les sous-traitants localisés dans les PED.** Une évaluation précise de l'impact de la normalisation éthique sur les PED reste difficile car les normes éthiques n'en sont qu'à leur première phase de diffusion. Cependant, la multiplication des pressions de la part des entreprises clientes semble avoir une certaine influence.

La dynamique de cette logique reste déterminée par les entreprises mondialisées. Ce sont les multinationales qui choisissent les normes éthiques à appliquer. Ces entreprises jouent un rôle essentiel dans la régulation du système économique et en particulier dans la régulation des relations inter-entreprises. Elles ont la capacité d'établir des règles économiques mais également juridiques. Les discours et les pratiques en matière de responsabilité sociale des entreprises participent à l'établissement de ces règles [Bardelli, 2006]<sup>318</sup>. La régulation des relations inter-entreprises donne lieu à une responsabilité de l'entreprise cliente par rapport à la diffusion de normes éthiques dans les PED. La diffusion de normes éthiques choisies par des entreprises soulève en particulier la question de leur légitimité au regard du droit du travail<sup>319</sup>. **Les normes éthiques ne relèvent pas du droit du travail, pourtant elles régulent les activités de travail en interne et chez les sous-traitants et les fournisseurs.** Elles complètent même parfois, voire remplacent le droit du travail lorsque celui-ci est incomplet ou inexistant. Ces pratiques contribuent à transformer le processus d'organisation syndicale et de démocratisation qui a conduit à l'application des lois du travail à travers un processus de bas en haut, par un processus de haut en bas<sup>320</sup>. Ce processus est de surcroît de nature sectorielle car il se limite aux sous-traitants et aux fournisseurs des secteurs industriels qui alimentent les marchés du Nord. Il faut également s'inquiéter de l'utilisation par les gouvernements du Sud de l'existence de ces normes comme une raison supplémentaire pour ne pas agir directement sur le droit du travail et le droit environnemental.

---

<sup>318</sup> Les discours et pratiques en matière de responsabilité sociale des entreprises représentent l'une des variétés d'intervention des firmes multinationales sur le rapport salarial [Bardelli, 2006]. Ce rapport salarial est devenu un élément essentiel de la période post-fordiste car cette phase se caractérise par la rupture du compromis salarial. L'éthique de l'entreprise constitue un moyen de refonder une forme de stabilité : l'éthique de l'entreprise s'inscrit dans la volonté des firmes d'administrer le rapport salarial dans une perspective de régulation des coûts sociaux.

<sup>319</sup> Le cas de Nike, dont les pratiques ont été largement critiquées, est à cet égard révélateur. En 2001, Nike annonce que les jeunes de moins de 18 ans ne seront plus employés dans les usines du groupe, afin de mettre fin aux accusations portant sur le travail des enfants. Cette démarche semble *a priori* louable, mais il faut replacer cette décision dans le contexte local où elle s'applique. En effet, les ONG sont toujours très soucieuses de combattre le travail des enfants. Pourtant, l'entreprise n'est pas forcément plus sociale parce qu'elle refuse d'employer des enfants. Dans certains pays, cette attitude pousse des enfants à basculer dans des réseaux de prostitution ou mafieux.

<sup>320</sup> Source : <http://www.politiquessociales.net/Investissement-responsable>.

Une nouvelle configuration des relations entre les entreprises, les Etats et les organisations internationales touche le pouvoir régulateur des Etats et des organisations internationales [Schrecker, 1984]. **Afin de contrôler un minimum les comportements des entreprises transnationales, certaines organisations internationales se sont posées la question de l'encadrement de leurs pratiques.** Une première initiative a vu le jour à l'ONU au cours des années soixante-dix. Elle correspondait à la production d'un « *Code de conduite des entreprises transnationales* » visant à inciter les entreprises transnationales à respecter individuellement certains droits dans leurs activités à l'étranger. L'intérêt pour les Etats était surtout de se servir de ce code pour régenter les investisseurs étrangers sur leur territoire. Cette initiative a donné lieu à une dernière ébauche en 1990 qui n'a jamais été adoptée par manque de consensus. En réaction à cette initiative de l'ONU, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a rédigé en 1976 des « *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales* ». Ceux-ci ont été revus en 2000 afin d'inclure des éléments de la déclaration de 1998 de l'OIT. Enfin, en 2005, l'ONU a développé un texte sur le respect des droits humains par les sociétés transnationales<sup>321</sup>. L'effectivité de ces textes reste soumise à la volonté des pays signataires de faire respecter ces principes par les entreprises.

**En parallèle, les Etats mettent en place des mécanismes qui exercent des pressions sur les gouvernements des pays en développement plutôt que sur les entreprises établies dans ces pays.** Ces pratiques prennent forme à travers les politiques commerciales des pays. Des séries d'initiatives commerciales ont été lancées afin de promouvoir les normes sociales et environnementales ainsi que les textes sur lesquels elles s'appuient<sup>322</sup>. C'est ainsi que les Etats-Unis ont cherché à promouvoir les normes sociales fondamentales par le biais de leurs accords commerciaux régionaux (comme l'ALENA), de leurs accords commerciaux bilatéraux (comme les accords avec la Jordanie et le Cambodge) et de leurs instruments unilatéraux dont le régime général préférentiel fait partie. A propos de l'accord commercial signé avec le Cambodge en 1999, il avait pour objectif d'augmenter de 14 % les quotas

---

<sup>321</sup> Certaines ONG comme la Fédération internationale des droits de l'homme, *Human Rights Watch* et *Amnesty International* ont même ouvert un débat en parlant de responsabilité pénale internationale des firmes, comme on évoque à présent la responsabilité pénale des chefs d'Etat depuis la création de la cour pénale internationale en 2002.

<sup>322</sup> Toutefois, ces dispositifs rencontrent une réussite mesurée car les formulations des engagements restent vagues et le recours aux sanctions mesuré. L'ALENA apparaît comme le système le plus achevé à ce jour. Il a été complété par un accord sur l'emploi et le respect des normes sociales, instituant un mécanisme de dépôt de plaintes et précisant une obligation pour les signataires de mettre en œuvre certains contrôles par les inspections du travail.

d'importation de vêtements, à condition que les entreprises cambodgiennes du secteur appliquent les critères de l'OIT. Cet accord a bien conduit à une augmentation de l'activité syndicale et a poussé le gouvernement cambodgien à rendre les inspections obligatoires dans les usines exportatrices aux Etats-Unis [BIT, 2005]. Un autre outil unilatéral a été mis en place par la caisse de retraite des fonctionnaires de l'Etat de Californie (Calpers). Ainsi, elle a déclaré en février 2002 qu'elle effectuerait ses investissements dans les pays émergents en fonction de leur respect des droits de l'homme, dont la liberté de la presse et la ratification des conventions du travail de l'OIT. Cette démarche a conduit à l'exclusion de certains pays sur la base de rapports d'ONG. Ainsi, en 2002, l'Indonésie, la Thaïlande, les Philippines et la Malaisie ont été exclus de la liste et la Hongrie et la Pologne y ont été incluses<sup>323</sup>. De manière générale, les critères de l'OIT sont inscrits dans les conditions du régime général préférentiel des Etats-Unis (*Generalized System of Preferences*, ou GSP). Les pays émergents qui respectent les critères du GSP peuvent exporter certains de leurs produits aux Etats-Unis avec des droits de douane réduits ou nuls.

L'Union européenne a également inséré des références au respect des normes sociales fondamentales dans ses accords commerciaux comme c'est le cas de l'accord de Cotonou (2000) et de ses mécanismes unilatéraux (SPG). Depuis 1995, l'Union européenne a mis en place une initiative similaire à celles des Etats-Unis en formulant certaines conditions à son régime préférentiel, conditions reposant sur des normes sociales. Les pays émergents qui respectent ces conditions se voient accorder des tarifs plus avantageux que ceux pratiqués sous le régime préférentiel ordinaire.

### **L'action des Etats garde un rôle fortement incitatif dans l'application des démarches d'éthique de l'entreprise et de normalisation éthique dans les pays en développement.**

Les gouvernements du Nord adoptent des politiques commerciales incluant des dimensions sociales et environnementales afin de ne pas laisser la mainmise aux entreprises multinationales sur ces thématiques. Cependant, par ce biais ils se rendent complices de certaines formes d'ingérence visant à obliger les entreprises des pays en développement à adopter des principes éthiques déterminés par les pays développés. La régulation actuellement pratiquée est celle d'une diffusion des pratiques des pays développés vers les pays en développement et les fournisseurs localisés dans ces pays. Les démarches de normalisation éthique et plus largement d'éthique de l'entreprise sont principalement imposées par les pays

---

<sup>323</sup> Source : <http://www.politiquessociales.net/Investissement-responsable>.

développés. Elles supposent pourtant une participation active des pays en développement afin de faire évoluer les pratiques des entreprises. Dans les faits, ces démarches ne peuvent prendre sens que dans une articulation avec les politiques de développement.

Néanmoins, les mesures volontaires ne sont pas forcément à opposer aux mesures réglementaires : ces deux modes de régulation s'articulent l'un à l'autre [Gendron *et alii* 2004]. Dans ce cadre, quels impacts ont les politiques nationales de normalisation sur la régulation internationale des relations inter-entreprises?

### **3. Régulation par les politiques nationales de normalisation**

La normalisation éthique s'inscrit dans la politique industrielle d'un pays. L'Etat traduit par sa stratégie nationale de normalisation une volonté de régulation de son économie. Ainsi, les processus de normalisation sont plus que des processus techniques et tendent à devenir des processus politiques [Chantiri, 2000]. La stratégie de normalisation n'est pas uniquement de nature industrielle. Elle comporte également une dimension politique avec pour enjeu sous-jacent la souveraineté de l'Etat. Cette stratégie peut avoir pour objectif une régulation dépassant le simple cadre des frontières nationales. Ainsi, **la confrontation des politiques de normalisation s'inscrit dans la confrontation des politiques industrielles. Les Etats comme les entreprises ont intérêt à promouvoir leurs propres règles en matière de normalisation éthique.** Il est indispensable de souligner que la position dominante des Etats-Unis lui a valu, pendant longtemps, une place de leader dans le cadre de la normalisation internationale [Graz, 2002]. Les normes nord-américaines devenaient quasiment automatiquement des références pour les organismes privés. Ce fut notamment le cas dans l'industrie pétrolière, avec les normes de *l'American Petroleum Institute* (API), dans le secteur de l'automobile avec les normes de la *Society of Automotive Engineers* (SAE), dans l'électronique avec *l'Institute of Electrical and Electrotecnics Engineers* (IEEE), et de façon plus générale avec l'influence de *l'American Society of Mechanical Engineers* (ASME) et *l'American Society for Testing and Materials* (ASTM). Aux Etats-Unis, la production de normes est répartie entre l'Etat, en particulier le ministère de la Défense, et des associations privées qui font appel à l'ANSI (*American National Standard Institute*). Ainsi, la normalisation aux Etats-Unis repose sur une organisation complexe imbriquant l'Etat et plusieurs organismes privés spécialisés dans un secteur d'activité précis. La stratégie des Etats-Unis est basée sur une approche essentiellement sectorielle et volontaire. Ce système est

critiquable étant donné que la légitimité des normes reste faible lorsqu'elles sont issues essentiellement de consultations d'experts [Graz, 2002]. C'est du moins les griefs que retiennent les partisans de l'approche européenne et du système ISO (*International Organization for Standardization*).

**En parallèle du système de normalisation des Etats-Unis, l'ISO se développe de manière originale.** Elle compte environ 130 membres. Chaque pays mandate l'organisme de normalisation considéré comme le plus représentatif sur le plan national. Il s'agit d'agences gouvernementales, comme c'est le cas au Japon et pour la plupart des PED ou d'organismes privés et mixtes, comme c'est le cas dans de nombreux pays européens. Dans les faits, l'ISO constitue un moyen pour l'Union européenne de réguler la mondialisation des échanges. Les pays européens dominent en effet l'ISO et s'en servent, entre autres, dans le cadre d'une politique industrielle européenne. Dans les années quatre-vingt-dix, des accords de coopération ont été signés en Europe pour autoriser l'élaboration de normes dans les organismes européens et dans le système ISO, tout en assurant leur adoption commune après une procédure de vote parallèle. Ce sont les accords de Vienne, entre l'ISO et le Comité européen de normalisation. Le but de ces accords est d'améliorer le processus de normalisation européenne. La normalisation tient, en effet, une place toute particulière dans la politique européenne car elle se trouve à la base de la constitution du marché unique européen, notamment, dès 1985, par une harmonisation des normes techniques<sup>324</sup>. L'objectif de la directive de 1985 était d'éviter que la mise en place ultérieure du Marché Unique en 1992 n'entraîne des entraves aux échanges externes : « *sources d'entraves aux échanges hier, les normes constituent aujourd'hui un outil privilégié, de la construction du marché intérieur européen* » [Mortureux, 1990, p.55]. L'Union européenne a fait en sorte que les pays tiers puissent et aient intérêt à adopter des normes européennes. Cette mesure se trouve renforcée par l'apparition d'accords de coopération bilatéraux comme le Cenelec et le Marché Commun de l'Amérique du Sud (Mercosur). Ces accords prévoient l'adoption de normes communes. Le succès de ces démarches a permis de renforcer l'importance des normes volontaires dans le fonctionnement du marché unique et de rallier des pays tiers à son système de normalisation [Igalens et Penan, 1994]. Cette politique a largement favorisé le positionnement stratégique des normes européennes sur le marché mondial. L'Union européenne entend bien

---

<sup>324</sup> Cette nouvelle approche de la normalisation consiste, par le biais de la transposition du principe de subsidiarité aux institutions européennes, à accorder aux organismes européens de normalisation un rôle d'harmonisation [Graz, 2004-b].

se constituer comme un pôle d'excellence en matière de normalisation éthique, comme en témoigne le développement de la nouvelle norme ISO 26000.

La stratégie de normalisation des Etats-Unis s'affirme aussi sur le champ de l'éthique de l'entreprise. Le *United States Standards Strategy* (USSS), publié en décembre 2005, précise que le coût de la certification aux Etats-Unis sera allégé et il envisage une modification des procédures de l'ISO afin d'autoriser une participation directe des organismes sectoriels nord-américains au niveau de ses travaux [Graz, 2002]. Le USSS spécifie également la mise en place de comités dédiés à l'harmonisation des pratiques avec plusieurs zones géographiques. Le « *Regional Standing Committee - Europe, Middle East & Africa* » (RSC-EMEA) a été créé afin de soutenir le rôle de l'ANSI dans les politiques de création de normes régionales et de coordonner les initiatives nord-américaines. De la même manière, le « *RSC-Americas* » (RSC-A) et le « *RSC-Asia Pacific* » (RSC-AP) ont été créés. Ces comités permettent aux Etats-Unis d'encadrer la coopération dans la création des normes à des échelles régionales.

A partir de ce constat, **deux systèmes de normalisation se répartissent le marché mondial : le système de normalisation des Etats-Unis et le système de normalisation européen.** Ces systèmes se différencient par leurs approches et par les rôles attribués aux différents acteurs. En Europe, la surveillance du respect des normes repose sur l'autorégulation des entreprises : les produits sur le marché sont considérés comme conforme aux normes sur la base de la déclaration du fabricant. Néanmoins, les institutions officielles encadrent l'émission des normes. Par contre, aux Etats-Unis, le contrôle des normes demeure très encadré par l'Etat alors que l'architecture normative laisse une plus grande place au marché pour l'élaboration des normes [Graz, 2004-b]. Ces deux systèmes se retrouvent dans le cas de la normalisation éthique.

Ces divergences ne sont pas uniquement formelles, elles se traduisent par une concurrence entre l'Union européenne et les Etats-Unis sur le plan de la normalisation. Cette opposition a pour fondement la mise en concurrence de leurs politiques industrielles. Ce conflit doit cependant être relativisé étant donné la place croissante que prennent les normes élaborées par les consortiums. La vieille rivalité entre les deux côtés de l'Atlantique se trouve actuellement légèrement dépassée du fait du rôle joué par les entreprises. Il n'en reste pas moins qu'une volonté de régulation macro-économique s'observe à travers les politiques nationales de normalisation. La concurrence entre ces politiques donne lieu à la création de zones d'influence. Les entreprises se trouvent inscrites géographiquement dans ces zones et subissent les politiques nationales de normalisation. **Cette forme de régulation macro-**

**économique originale a une influence sur les comportements des entreprises en termes de normalisation et en particulier sur les pratiques qu'elles vont imposer ou partager avec leurs fournisseurs et leurs sous-traitants.** Lorsque les fournisseurs et les sous-traitants font partie de la même zone géographique, une cohérence se crée dans la politique de normalisation de la zone. Ces pratiques se révèlent être un frein au commerce entre zones privilégiées. Dans les cas où les fournisseurs et les sous-traitants ne font pas partie de la même zone géographique, l'occasion se présente d'une diffusion de la norme hors de sa zone d'origine. Cette diffusion s'effectue par les fournisseurs secondaires pour qui la norme est imposée par le client. Les fournisseurs primaires semblent moins soumis à des normes qui ne relèvent pas initialement de leur zone géographique<sup>325</sup>. Lors des négociations avec les fournisseurs de premier niveau, des équivalences entre normes sont retenues. Néanmoins, il n'est pas toujours facile d'implanter un système normatif dans les PED. Certains de ces pays sont en proie à une instabilité politique et économique et voient se développer des pratiques de corruption. Ces facteurs créent un climat difficile à la mise en place formelle d'une activité de normalisation. L'exemple du développement de la certification forestière est significatif [Maurais et Lafrance, 2004]. Celle-ci n'a pas eu les retombées attendues dans les PED, non pas parce que les labels ne sont pas adaptés, mais plutôt parce que la difficulté réside dans l'implantation de la certification dans les PED. Ces éléments participent également à la constitution de zones privilégiées par la normalisation.

**De la concurrence entre les politiques nationales de normalisation émergent des zones d'influence des pays qui façonnent les comportements inter-entreprises.** Au sein des zones de création des normes, la normalisation éthique se construit sur fond d'enracinement cognitif de la notion de l'éthique de l'entreprise. Une diversité des cultures nationales et d'interprétations du concept d'éthique de l'entreprise s'observe en fonction des zones géographiques. Ainsi, *« on observe donc que, contrairement aux USA, la RSE en Europe relève de la sphère politique, entendu au sens large (art de faire des choix collectifs), qu'elle ne fait généralement pas référence à l'éthique, même si, dans un premier temps (avant 2000), beaucoup d'auteurs européens qui se référaient d'ailleurs très largement à la littérature américaine, considéraient l'éthique comme le fondement de la RSE »* [Capron, 2006-b, p.15]. Trois approches se distinguent principalement : une approche japonaise, une approche nord-américaine et une approche européenne. Les entreprises japonaises sont très attachées à la

---

<sup>325</sup> Il convient de rapprocher ces hypothèses d'une analyse empirique chiffrée lors d'un prochain travail. Or, pour le moment il n'existe pas de base de données permettant une telle étude.



formalisation de l'éthique de l'entreprise. Le Japon tend vers le développement d'une éthique de l'entreprise de nature communautaire [Mercier, 2004]. Les deux autres approches sont souvent présentées en opposition : une perspective contractualiste et utilitariste nord-américaine, illustrée par la théorie de l'agence et une perspective institutionnaliste européenne pour qui le droit fonde l'entreprise (Chapitre préliminaire-section 2-2). « *Il en résulte que les approches américaines apparaissent ainsi plus marquées par l'idée d'une recherche de la « citoyenneté » d'entreprise, alors que les approches européennes semblent plus tournées vers la satisfaction des parties prenantes* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.222]. La position défendue à l'ISO par l'Europe est que l'éthique de l'entreprise ne doit pas se réduire à une simple conformité aux obligations légales [CESE, 2006]. Dans ce cadre, l'Union européenne demande de promouvoir une définition européenne de l'éthique de l'entreprise qui englobe la loi et la dépasse<sup>326</sup>. **Ces différences culturelles participent à la perception de l'éthique de l'entreprise et transparaissent dans les choix adoptés en termes de normalisation éthique.** Ces différences participent au renforcement de la délimitation des zones d'influence géographiques<sup>327</sup>.

**L'architecture mondiale actuelle de ces zones est vouée à évoluer prochainement en raison de la constitution de la nouvelle norme ISO 26000.** L'émergence de cette norme traduit les dissensions préexistantes entre les conceptions nord-américaine et européenne de l'éthique de l'entreprise. Cette opposition donne lieu à des questionnements sur :

- la définition des principes et du périmètre de la Responsabilité Sociétale des Organisations ;
- l'application de la norme aux organisations autres que des entreprises ;
- le lien entre RSO et les notions de développement durable, de philanthropie et de morale ;
- les problématiques liées à la sous-traitance ;
- les liens entre la norme et les réglementations existantes ;
- la question de l'évaluation de la norme.

<sup>326</sup> Le courant européen se caractérise par le fait que « *contrairement aux USA, le mouvement de la RSE ne rencontre pas, tout au moins au niveau des discours, de véritables opposants en Europe et bénéficie d'un consensus mou* » [Capron, 2006-b, p.20]. L'enjeu qui se pose actuellement en Europe est celui de construction d'une vision européenne de l'éthique de l'entreprise. Il n'est pas évident d'harmoniser des approches empreintes de spécificités culturelles.

<sup>327</sup> La culture française, par exemple, se révèle problématique pour les entreprises, particulièrement anglo-saxonnes. En effet, les entreprises françaises possèdent une forte tradition orale et implicite. Ainsi, les français sont souvent surpris que l'on veuille faire de l'éthique une règle collective en entreprise, les problèmes éthiques relevant plutôt du choix individuel [Mercier, 2004]. Des systèmes de sanctions, ou d'engagements par signatures sont des procédures mal accueillies par les salariés français.

Cette norme n'est encore qu'au stade des discussions mais celles-ci permettent de préjuger des systèmes de régulation qui peuvent émerger. « *Il apparaît assez clairement à travers ce long processus de consultation préalable que l'ISO voyait son engagement dans un processus sur la responsabilité sociétale comme une forme d'activité nouvelle orientée vers une régulation volontaire visant à soutenir la réglementation internationale* » [Barraud de Lagerie, 2006, p.5]. Aux débats auxquels donnent lieu l'élaboration de cette norme, s'ajoute la question de la place accordée aux pays en développement, traditionnellement en marge des processus normatifs car les parties concernées de ces pays manquent souvent de capacité d'organisation afin d'assurer la prise en charge de leurs intérêts. A ce propos, la construction de la norme ISO 26000 est l'occasion d'un processus de conception nouveau où les acteurs délaissés, comme les PED et les ONG, peuvent s'exprimer davantage. Pour répondre à l'obstacle que représentent des travaux exclusivement anglophones au sein de l'ISO, un groupe de travail francophone s'est constitué en 2005 à Marrakech. Ce groupe de travail est en particulier l'occasion de représenter et de consulter les pays en développement francophones. L'enjeu pour ces pays est de voir la norme ISO 26000 s'inscrire dans une logique de développement durable prenant en compte la réduction de la pauvreté et un usage mesuré des ressources naturelles. La construction de cette norme est alors l'occasion d'un développement de nouvelles zones d'influence comme celle constituée autour du concept de francophonie. Cependant, une difficulté réside dans l'émergence d'un consensus au sein de cette zone francophone : même si la perspective française de l'éthique de l'entreprise est institutionnaliste, elle reste délicate à concilier avec les approches des pays en développement. Dans les faits on assiste plutôt à un alignement des PED sur les positions françaises [Belem, 2007].

**L'émergence de la norme ISO 26000 est l'occasion d'illustrer les processus de discussion à l'œuvre lors de la création d'une norme.** Ces discussions traduisent les dissensions entre les approches nord-américaine et européenne et mettent en lumière la constitution de zones d'influence. Elles illustrent également la difficulté à faire émerger un consensus représentatif. Cette norme dominera probablement les autres initiatives de normalisation sur le plan social et elle sera à la base d'une nouvelle reconfiguration des zones d'influence au niveau international. Sa diffusion reste difficile d'anticiper d'autant plus que les entreprises sont dans l'expectative vis-à-vis de son contenu, notamment pour les entreprises du CAC 40. Il est fort probable que l'autre norme qui restera influente sur le domaine social soit la norme AA 1000, tandis que la norme ISO 14000 continuera à renforcer son influence concernant le domaine environnemental.

## **Conclusion du chapitre 6**

**Ce chapitre met en évidence la dimension stratégique de la normalisation et de sa diversité dans l'espace international, et ce afin d'analyser le rôle des institutions dans la normalisation éthique.** Dès lors, les relations entre les pratiques des acteurs privés de la normalisation et son cadre institutionnel peuvent être expliquées. L'émergence de marchés a lieu car les normes sont en interaction concurrentielle et coopérative dans la phase de création des normes éthiques, puis du fait de leur concurrence lors de leur phase de diffusion.

**Ces interactions spécifiques génèrent des zones d'influence des normes éthiques. Ces zones d'influence se structurent à travers la constitution des normes et, en aval par la diffusion de celles-ci**<sup>328</sup>. Elles constituent l'environnement à travers lequel les entreprises clientes effectuent leur choix normatifs. Les pratiques des fournisseurs et des sous-traitants en termes de normalisation éthique sont contingentes à leur localisation géographique. Les comportements des fournisseurs primaires sont influencés par les normes dominantes dans la zone géographique où ils sont implantés. En ce qui concerne les fournisseurs secondaires, les normes en vigueur dans la zone géographique de leurs clients s'imposent à eux.

Dans ce contexte, la normalisation s'apprécie dans sa dimension de régulation internationale. En effet, les normes éthiques peuvent être considérées comme des barrières non tarifaires au niveau international, délimitant des zones d'échange privilégiées. Les échanges entre les zones géographiques s'organisent sur la base de la sous-traitance internationale et du développement croissant d'entreprises mondialisées. Ils contribuent à l'émergence de démarches de normalisation éthique de la part des entreprises multinationales. Ces initiatives volontaires des firmes constituent une alternative à la réglementation : la globalisation économique devient synonyme de diffusion des normes occidentales par les multinationales chez leurs sous-traitants et leurs fournisseurs. **Ces pratiques révèlent en outre une nouvelle configuration des relations entre les Etats et les entreprises.** L'organisation de la

---

<sup>328</sup> A ce propos, un travail ultérieur pourra être mené sur les pratiques de normalisation des entreprises européennes, japonaises, américaines et canadiennes afin de compléter l'analyse des entreprises du CAC 40. En s'appuyant sur une étude de l'EIRIS (2007), on peut d'ors et déjà émettre l'hypothèse que les entreprises européennes sont assez avancées sur la question du management social de la chaîne d'approvisionnement de production et de distribution et sur le recours à des normes sociales dans ce cadre [Annexe 78] [Annexe 79]. Les graphiques de ces annexes montrent que les entreprises européennes sont nettement mieux positionnées sur cet enjeu par rapport à celles d'Amérique du Nord, d'Australie/Nouvelle Zélande, du Japon et du reste de l'Asie.

normalisation se structure à partir d'instances de normalisation nationales. Cette architecture mondiale des normes s'impose aux fournisseurs et aux sous-traitants, d'autant plus lorsque ceux-ci sont localisés dans des pays en développement. Dans une approche institutionnaliste, la normalisation éthique s'appréhende alors comme une volonté de régulation macro-économique par des politiques nationales de normalisation. Ces politiques sont, elles aussi, à l'origine de la constitution de zones d'influence des normes éthiques, ayant des impacts pour les fournisseurs et les sous-traitants des zones considérées. La structuration de la normalisation éthique risque pourtant d'évoluer au cours de ces prochaines années avec l'émission de la nouvelle norme ISO 26000. Une interrogation reste la participation réelle des pays en développement à sa constitution.

**En définitive, la normalisation éthique s'impose comme un mode de régulation international appliqué par les multinationales, les Etats et les organisations internationales. Cette régulation a un impact sur la sélection des fournisseurs et des sous-traitants ainsi que sur leurs comportements sociaux et environnementaux en fonction de leur localisation géographique.** La question la légitimité et la capacité des entreprises transnationales, des Etats et des organisations internationales à réguler ces relations inter-entreprises et plus généralement la mondialisation reste posée.

### **Conclusion de la partie 3**

Une approche institutionnelle offre une vision macro-économique du phénomène de la normalisation éthique. Celle-ci place la normalisation dans un contexte de régulation national et international et donne l'occasion de s'interroger sur le caractère potentiellement local et global de la norme éthique [Benezech, 1996].

Le chapitre 5 montre que la construction des normes éthiques s'opère sans prendre en compte les intérêts des fournisseurs et des sous-traitants. Cela n'est pas sans remettre en question la légitimité des organismes de création des normes éthiques. Lors de la construction des normes des choix sont effectués conjointement par la sphère privée et la sphère publique, ce qui constitue d'ailleurs une des originalités de la normalisation. Cette thèse contribue ainsi au débat qui oppose les partisans d'un système fortement institutionnalisé à ceux qui défendent le bien-fondé d'un marché de normes concurrentes ou d'arrangements oligopolistiques dans le cadre de consortiums. En effet, l'institutionnalisation de procédures de normalisation peut avoir comme conséquence un renforcement des groupes oligopolistiques. **La normalisation éthique présente effectivement une nature hybride car elle relève de démarches privées, tout en étant à rapprocher d'un cadre réglementaire.**

Afin de mettre en perspective l'institutionnalisation de la normalisation, le chapitre 6 traite de son pouvoir structurel en tant qu'élément de régulation du capitalisme. Les interactions entre les normes sont à l'origine de la création de zones d'influence. Là encore, **les normes éthiques s'imposent aux fournisseurs et aux sous-traitants à travers la constitution de ces zones géographiques.** Ce constat permet de situer les enjeux de la structuration de la normalisation éthique pour les pays en développement. Dans les faits, l'architecture mondiale de la normalisation éthique s'impose aux pays en développement par les pratiques des entreprises, des Etats et des organisations internationales. La norme n'est cependant pas uniquement un élément de dispositifs protectionnistes. Elle est aussi présentée comme un instrument de percée commerciale dont bénéficient surtout les entreprises des pays développés. La confrontation des politiques nationales de normalisation renforce d'ailleurs la constitution de zones géographiques privilégiées.

La normalisation éthique induit par conséquent un pouvoir structurel qui contribue à la régulation du capitalisme. **Les normes éthiques en plus d'être un simple outil de régulation micro-économique visant à compenser les asymétries d'information, participent à la mutation générale des formes de régulation macro-économique** [Segrestin, 1997]. Cette perspective institutionnelle de la normalisation éthique traduit une prise en compte relativement limitée des préoccupations des fournisseurs et des sous-traitants. Cet outil présente des limites spécifiques, notamment au niveau de l'application des normes et de leur légitimité. Outre le fait que la normalisation éthique puisse être perçue comme un carcan, source d'entrave pour le commerce et comme l'expression d'une démarche éthique occidentale, la réponse aux limites de la normalisation se trouve probablement dans le processus d'élaboration de la norme. Celle-ci pourrait notamment inclure davantage les fournisseurs et les sous-traitants concernés.

**Ainsi, cerner les limites de la normalisation éthique sur le plan macro-économique donne l'occasion de repenser le concept et sa légitimité.** Toutefois, la normalisation éthique reste un mode de régulation qui soulève des enjeux propres à l'avenir du capitalisme.

## **CONCLUSION**

La question qui s'est posée ici est de savoir dans quelle mesure la normalisation éthique représente un moyen délibéré pour les entreprises multinationales d'exercer un contrôle sur leurs fournisseurs et leurs sous-traitants tout en se créant un avantage compétitif dans la concurrence internationale. A partir de l'analyse du triptyque des relations inter-entreprises, de l'éthique de l'entreprise et de la normalisation, **la relation client/fournisseur est pour l'entreprise un élément stratégique qui fait intervenir les questions de normalisation et d'éthique de l'entreprise** (Chapitre préliminaire).

La normalisation sociale et environnementale répond à un besoin de formalisation de l'éthique de l'entreprise impulsé par les évolutions de l'environnement externe de la firme. La formalisation de l'éthique de l'entreprise est à la fois une obligation et un moyen de positionnement pour l'entreprise. Elle traduit un compromis de la part de l'entreprise pour répondre aux attentes des acteurs économiques en se positionnant sur les marchés. De fait, l'entreprise introduit ses propres documents pour réguler l'organisation du travail. La formalisation éthique se constitue dans un foisonnement d'outils de régulation de la sphère privée par la sphère privée. Les normes éthiques s'inscrivent dans cette évolution profonde des pratiques des firmes. **Elles se développent dans un contexte particulier d'outils de formalisation de l'éthique de l'entreprise**. Parmi ceux-ci, les normes éthiques apparaissent comme ayant un potentiel de régulation des relations inter-entreprises car elles permettent d'assurer une cohérence tout au long du processus de production (Chapitre 1).

Une présentation détaillée des normes éthiques à travers une taxonomie permet de montrer que différents modes d'élaboration et de contrôle des normes coexistent. La normalisation éthique évolue d'ailleurs vers des formes hybride et non officielle. La profusion des normes conduit à une mise en concurrence de celles-ci. Le statut juridique des normes illustre leur logique volontaire d'application. Pourtant, **la place des relations inter-entreprises dans les textes normatifs révèle un potentiel de régulation de la relation de fourniture**, d'autant plus que les normes appliquées sont celles qui traitent des liens inter-entreprises et proposent les modes de contrôle les plus aboutis. La normalisation sociale et environnementale constitue bien un moyen de régulation interne dans la firme de même qu'un mode de régulation de la relation de fourniture pour l'entreprise cliente (Chapitre 2).

Si dans les faits, la normalisation n'a pas pour objectif premier la régulation des relations inter-entreprises, elle devient un moyen de régulation en raison de l'application qui en est faite par les entreprises clientes dans la mise en place et la pérennité de leurs relations inter-entreprises. Les firmes prennent en considération des dimensions sociales et environnementales dans la sélection de leurs partenaires et le maintien de leurs relations de fourniture. Ce vecteur des relations inter-entreprises est porteur de modes de contrôle variés des pratiques sociales et environnementales des fournisseurs et des sous-traitants. C'est ainsi que **la normalisation éthique est utilisée comme un vecteur structurant les relations entre entreprises en termes de coordination et d'échange**. L'entreprise cliente segmente ses relations de fourniture entre des fournisseurs de premier niveau, pour lesquels la norme éthique est appliquée en tant qu'outil de coordination, et des fournisseurs de second niveau pour lesquels la norme a une fonction de contrôle. Ainsi, la généralisation de l'émergence de relations coopératives entre acheteurs et vendeurs reste à nuancer. (Chapitre 3).

A partir de ce constat, **la norme éthique présente un double rôle d'avantage concurrentiel pour les fournisseurs clés et d'outil de contrainte pour les fournisseurs à risque**. Les modes de coordination des transactions inter-firmes sont segmentés à travers des relations avec des fournisseurs primaires et secondaires. Alors que dans les relations avec les fournisseurs de premier niveau, les normes éthiques s'interprètent comme des avantages concurrentiels, certes sous conditions, s'agissant des liens avec les fournisseurs de second niveau les normes éthiques sont appliquées comme un élément d'exclusion et comme un outil porteur de contraintes. Cette dichotomie s'inscrit dans les deux déclinaisons de l'éthique de l'entreprise : « messianique » et « défensive » [Quairel-Lanoizelée, 2006]. Ainsi, l'application des normes éthiques révèle leur fonction de régulation des relations inter-entreprises et renforce la dépendance des fournisseurs et des sous-traitants de second niveau. Par conséquent, le contrôle d'une entité s'opère par le biais d'actifs spécifiques sans nécessiter une détention de capital (Chapitre 4).

Enfin, pour cerner l'ensemble du phénomène de la normalisation éthique appliquée aux relations client/fournisseur, **la perspective institutionnelle de la normalisation éthique montre que la construction et l'application des normes au niveau international confirme le rôle de régulation de la normalisation éthique**. Cependant, le manque de visibilité des fournisseurs est bien caractéristique de la création des normes éthiques alors que la légitimité



d'une norme repose justement sur la prise en compte des intérêts des acteurs concernés à travers l'établissement d'un consensus. Cette absence des fournisseurs corrobore l'analyse de la normalisation en tant qu'instrument de contrainte. Dans ce contexte, certains organismes sont-ils plus à même à défendre les intérêts des fournisseurs et des sous-traitants, voire à chercher une forme d'intérêt général ? Cette interrogation conduit à préciser la place des instances de régulation nationale et internationale dans les démarches de normalisation éthique. **Les partisans d'un système institutionnalisé s'opposent à ceux qui défendent un marché de normes concurrentes.** Ces deux modèles de la normalisation éthique au niveau mondial ont des implications spécifiques pour les fournisseurs et les sous-traitants. La présentation des normes éthiques en tant que biens publics mondiaux valide, sur le plan théorique, la construction du premier modèle. Il n'en reste pas moins que dans les faits l'architecture internationale de la construction des normes ne constitue pas un contexte propice à la prise en compte des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants (Chapitre 5).

Cette architecture de la normalisation s'apprécie ensuite à travers sa dimension géographique. En effet, **la normalisation éthique s'accompagne d'interactions concurrentielles et coopératives entre les normes. Ces interactions conduisent à la création de zones d'influence des normes.** Cette structuration internationale de la normalisation éthique a un impact sur les fournisseurs et les sous-traitants en fonction de leur localisation géographique. Les entreprises clientes usent de la normalisation éthique comme d'un outil de contrôle en particulier pour les partenaires localisés dans des pays en développement. Ces normes révèlent ainsi une nouvelle configuration des relations entre les entreprises, les Etats et les organisations internationales. La normalisation internationale se structure également à partir d'instances nationales dotées de fortes identités institutionnelles et culturelles. Les politiques de normalisation renforcent la constitution de zones d'influence des normes éthiques et leurs conséquences pour les fournisseurs et les sous-traitants implantés dans ces zones. **L'architecture internationale de la normalisation fait écho au pouvoir structurel de la normalisation éthique en tant que moyen spécifique de régulation des relations inter-entreprises et du capitalisme appliqué par les entreprises, les Etats et les organisations internationales** (Chapitre 6).

Ainsi, à travers son application et sa construction, la normalisation éthique a des implications tant sur le plan micro-économique que sur le plan macro-économique. Pour les firmes, la normalisation est un mode de mise en place de politiques d'éthique de l'entreprise. Elle

exerce aussi une fonction originale dans le système de surveillance des pratiques des organisations. Des sociétés juridiquement autonomes sont regroupées autour d'une société pivot donneuse d'ordre, mais par là-même elles deviennent économiquement dépendantes. Ainsi, la normalisation éthique crée des règles qui instrumentalisent la question du partage de la création de valeur entre les clients et les fournisseurs. En définitive, la normalisation éthique a des usages multiples en fonction des agents. La norme éthique est à la fois un outil d'échange et de développement pour l'économie, un outil de transparence pour le consommateur, un outil stratégique pour l'entreprise, un outil de contrainte ou de confiance pour les fournisseurs et les sous-traitants et un outil de politique publique qui complète la réglementation. Ainsi, **une approche en termes de dynamique institutionnelle de l'industrie offre un cadre théorique où la normalisation a des fonctions économiques diverses** [Courpasson, 1996]. Par ces fonctions, le caractère hybride du processus normatif se révèle. Il s'inscrit dans une logique particulière entre les pressions du marché et l'encadrement des Pouvoirs Publics [Cochoy, 1998].

Les multiples facettes de la normalisation éthique constituent une difficulté dans le sens où sa rédaction implique des acteurs aux intérêts variés. Pourtant, c'est justement de la confrontation des acteurs concernés par la normalisation que peut apparaître le caractère légitime de la norme éthique. Divers acteurs sont aussi impliqués dans le financement de la normalisation : qui doit supporter le coût de la norme éthique ? Le fournisseur par une réduction de sa marge ? L'entreprise cliente par un gain indirect lié à l'image de marque ? Le consommateur par une hausse des prix ? L'actionnaire par une baisse des dividendes ? Les Pouvoirs Publics par l'implication des instituts nationaux ? La question reste ouverte<sup>329</sup>. L'autre débat qui se situe en aval de la détermination d'une norme éthique légitime est celui de l'ancrage de la norme dans l'entreprise. En effet, si les normes éthiques sont appliquées sans discernement, elles se révèlent inappropriées.

La normalisation éthique correspond à un outil spécifique de formalisation de l'éthique, mais il ne s'agit pas du seul et unique mode de formalisation éthique existant. L'entreprise utilise d'autres instruments en vue de formaliser sa responsabilité éthique et d'encourager des pratiques sociales et environnementales chez ses fournisseurs et ses sous-traitants. En particulier, **le recours par les firmes multinationales aux codes et aux chartes se**

---

<sup>329</sup> Du point de vue du financement, l'AFNOR est particulièrement structurée car elle distingue les cas des normes horizontales, dites d'intérêt général, des normes sectorielles. Dans le premier cas, le financement est assuré par les ressources collectives de l'organisation. Dans le deuxième cas, les entreprises concernées participent plus directement.

**développe considérablement** : « *les codes de conduite ont de plus en plus de poids dans les débats par rapport aux normes proposées par les syndicats, en particulier en ce qui concerne les embauches par les entreprises multinationales* » [Murray, 1998, p.1 - traduction personnelle]<sup>330</sup>. Les codes et les chartes ont un avenir certain dans l'histoire de l'éthique de l'entreprise. En effet, « *les codes de conduite peuvent assurer un rôle essentiel dans le contrôle de l'application de normes du travail, en particulier chez les entreprises transnationales et leurs partenaires* » [Murray, 1998, p.32 - traduction personnelle]<sup>331</sup>. Les instruments les plus utilisés par les entreprises sont effectivement les codes et les chartes, avec 100 % des entreprises qui en adoptent au moins un. Ces documents ont essentiellement un contenu substantif [Grendron *et alii*, 2004]. Ils prennent en compte la relation de fourniture pour 76 % des entreprises du CAC 40. 47 % des entreprises clientes les imposent à leurs fournisseurs et à leurs sous-traitants.

Il n'est pas si étonnant que ces outils se développent autant car ils sont moins formels et moins engageants que les normes éthiques. Les entreprises clientes les gèrent en toute autonomie, notamment par rapport à leur application aux fournisseurs et aux sous-traitants. Elles peuvent en particulier décider de la mise en place d'audit pour vérifier leur mise en application ainsi que la nature de ces audits. **Ces documents créés par les firmes assurent une auto-régulation de l'entreprise et de ses partenaires.** Cependant, la structuration d'un cadre de régulation international est nécessaire pour que l'éthique de l'entreprise ne devienne pas un moyen d'auto-régulation du secteur privé que ce soit à partir des normes et encore davantage par le biais des codes de conduite et des chartes. Il reste à craindre que l'émergence de ces codes ne serve qu'à régler des problèmes au cas par cas sur le plan local. Se développe alors une « *micro-économie-éthique* » [Salmon, 2002, p.86] qui s'inscrit dans une déréglementation de l'économie au niveau macroéconomique.

**Si la normalisation éthique a pour ambition de réconcilier l'économique, le social et l'environnemental, deux approches se distinguent.** D'une part, un véritable renouveau des valeurs et du fonctionnement de l'entreprise se dessine avec une prise de conscience des externalités négatives des entreprises, une reconnaissance de la légitimité d'autres acteurs économiques et la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans la sélection

---

<sup>330</sup> « *Corporate codes of conduct are gaining increasing prominence in the debates over fair labour standards, particularly in relation to employment by multinational enterprises* » [Murray, 1998, p.1].

<sup>331</sup> « *Codes of conduct can perform an important role in ensuring that certain labour standards are met, particularly in transnational firms and their associated contractors* » [Murray, 1998, p.32].

des fournisseurs et des sous-traitants. D'autre part, la normalisation éthique peut être considérée comme un outil économique supplémentaire de l'économie capitaliste qui alimente une « *désintégration des valeurs* » [Salmon, 2002, p.169] à travers une approche utilitariste. Habermas (1986) met d'ailleurs en garde contre une formalisation qui dénature et altère la réflexion éthique en transformant l'éthique de l'entreprise en un moyen. « *La tentative d'instrumentalisation de l'éthique suscite des analyses très critiques issues en majorité du champ des sciences sociales. Des auteurs tels que Ricoeur (1991-b) Lipovetsky (1992) et Etchegoyen (1991) dénoncent les ravages de la formalisation éthique assimilée à une idéologie de l'excellence* » [Mercier, 2000, p.115]. L'éthique de l'entreprise et son application par les normes éthiques semblent prises en otage dans un double discours : elles moralisent les relations entre les partenaires économiques à une fin uniquement économique ou à des fins véritablement éthiques? La normalisation éthique n'est-elle qu'un instrument pour l'entreprise cliente ou représente-t-elle un réel projet ? L'entreprise poursuit dans les faits des objectifs pécuniaires et non pécuniaires. Les comportements éthiques des firmes se situent entre survie, manipulation, positionnement de marché et réel engagement.

Au-delà de cette interrogation fondamentale, deux caractéristiques propres à l'éthique de l'entreprise sont à mettre en avant [Arnal et Lemièrre, 2006]. **Le premier point est la volonté de définir l'entreprise comme une organisation ouverte et coopérative**, ne se réduisant pas à la maximisation de son intérêt individuel. Une définition « partenariale » de l'entreprise est à envisager [Ramaux, 2006] associant salariés, dirigeants, actionnaires, clients, fournisseurs, collectivités locales et Etats. Cette définition partenariale se trouve dans certaines constructions de normes éthiques. On peut y voir un tournant de l'histoire du capitalisme qui remet en cause le pouvoir des actionnaires en légitimant la position d'autres acteurs [Aglietta et Rebérioux, 2004].

**Le deuxième point à souligner est le renouveau de la place des entreprises dans la société.** En créant de nouveaux outils et de nouveaux critères d'évaluation, les entreprises auto-définissent leurs missions et leurs rôles. Ceci est particulièrement visible avec la privatisation de la normalisation et le développement des codes de conduite et des chartes. Cet engagement a parfois un apport positif. L'entreprise, en dépassant la loi, se trouve en avance sur les réglementations et au service de l'amélioration du système juridique. Néanmoins, cette responsabilisation est aussi interprétée comme le fait, pour la firme de se situer au-dessus de la loi et d'éviter de nouvelles régulations publiques [Coutrot, 2005-a, 2005-b]. Un risque

d'ingérence dans la société est à craindre car l'entreprise ne se plie alors plus aux exigences de la société. « *En dépassant les exigences des lois et des réglementations, l'entreprise prétend au nom de son efficacité, se mettre directement au service du bien commun : celui de l'humanité. Elle entrerait alors en concurrence avec la société dont la capacité à résoudre les problèmes purement humains serait remise en question* » [Salmon, 2002, p.85]. L'entreprise chercherait-elle à s'imposer comme modèle pour la société ?

Ainsi, **les outils de formalisation de l'éthique de l'entreprise donnent lieu à de nouveaux types de régulation** sans que leurs liens avec la législation applicable ne soient clairement explicités. Le développement et le contrôle de ces outils de formalisation n'engagent parfois que les firmes qui définissent alors à la fois l'intérêt public et les limites de leurs actions. L'éthique de l'entreprise en intégrant les différents acteurs économiques cherche à introduire un fonctionnement plus démocratique dans les prises de décision des entreprises, mais comme le soulignent Duval et Nahapétian (2005, p.8), la responsabilité sociale et Environnementale des Entreprises « *ne doit pas nourrir l'illusion qu'on pourrait se passer de règles d'ordre public* ». Ceci est d'autant plus vrai que ces pratiques d'entreprises comportent un risque sur le plan de la perpétuation de certaines inégalités entre des acteurs de tailles et de stratégies différentes, en particulier envers les fournisseurs et les sous-traitants. En effet, l'application de politiques éthiques au niveau de l'entreprise ne prend pas en compte la répartition des richesses et ne peut répondre à la problématique du partage des coûts et des surplus. L'inefficacité générée par la présence d'externalités négatives montre le besoin de l'intervention publique indispensable à l'harmonisation et à la légitimité des pratiques sociales et environnementales. **L'intervention de l'Etat et des organismes internationaux semble d'autant plus importante du fait de la relativité inhérente à la logique de l'éthique de l'entreprise** [Arnal et Lemièrre, 2006]. Cette logique qui s'applique également à la normalisation éthique semble celle de la valorisation de pratiques éparses voire symboliques, et non de la construction de réglementations évolutives et soumises à sanctions.

L'éviction de l'Etat et l'assouplissement du droit incitent à la prudence. Le droit, en tant qu'éthique minimale imposée, reste le seul garde-fou assuré face au risque que la démarche éthique de la firme ne se résume qu'à une politique éthique volontaire essentiellement symbolique, voire commerciale. On assiste pourtant bien à l'intrusion du droit commercial dans le droit du travail ce qui traduit un affaiblissement de ce dernier, l'émergence d'une *soft*

*law* et de manière générale un déclin de la sphère publique par rapport aux acteurs privés [Sobzack, 2004]. Les documents de formalisation éthique, et en particulier les normes éthiques, peuvent cependant constituer un champ d'action collective au regard de « *la finalité protectrice du droit du travail* » [Antonmattei et Vivien, p.39, 2007]. Ils peuvent produire du droit dans les pays en développement où les fournisseurs et les sous-traitants peuvent se saisir des engagements des entreprises clientes afin d'améliorer les règlements locaux souvent socialement moins avancés que dans les pays développés.

La loi NRE apporte ainsi en France un premier cadre s'articulant avec les dispositifs internationaux en élaboration. Néanmoins, la finalité protectrice du droit n'y est pas centrale ni la place des acteurs économiques dans les prises de décision managériale. Si l'éthique de l'entreprise peut être analysée comme un mouvement de fond cherchant à remettre en cause le droit de propriété exclusif des actionnaires [Duval et Nahapétian, 2005], le contenu et l'application de la loi NRE replacent au centre les actionnaires, premiers destinataires des rapports de gestion. La logique à l'œuvre semble davantage celle de l'investissement socialement responsable.

Certes une transformation du capitalisme s'opère, mais il semble trop tôt pour affirmer quelle orientation elle choisira. Ceci fait écho à un questionnement sur l'avenir des modèles de société. Le fait est que **l'éthique de l'entreprise et ses formalisations ont une place dans l'évolution du capitalisme**. Le statut de l'éthique de l'entreprise est une question de fond pour l'avenir du capitalisme qui semble nécessiter un support pour assurer son développement [Salmon, 2000]. Il est légitime de se demander si « *une nouvelle éthique économique* » émerge [Salmon, 2004, p.86]. L'économie semble, en effet, à la recherche d'un nouvel esprit qu'elle aurait perdu avec l'avènement du capitalisme moderne. Le choix reste encore incertain entre une pure instrumentalisation de l'éthique de l'entreprise et un engagement responsable des firmes. Néanmoins, l'orientation actuelle relève plus d'une « *économisation de l'éthique* » diffusée par les firmes [Salmon, 2002, p.8]<sup>332</sup>. D'ailleurs, Salmon souligne que s'agissant de l'approche de Koslowski (1998) « *dans l'éthique économique, de nouvelles formes de soutien*

---

<sup>332</sup> Dans une perspective néo-classique, Koslowski dans son ouvrage *Principes d'économie éthique* (1998) tente une réconciliation entre éthique et économie. Dans son approche, l'éthique économique est inutile dans un contexte de concurrence pure et parfaite. Or, comme cette situation ne correspond pas à la réalité, il prône l'introduction de l'éthique sur les marchés à travers une « *économie éthique* ». Il présente alors une théorie de l'intégration de l'éthique dans l'économie de marché en insistant sur le fait que l'éthique ne s'additionne pas à l'économie mais qu'elle en fait partie intégrante. Il insiste notamment sur l'importance de l'imprévisibilité des décisions des agents dans un cadre où l'éthique se trouve exclue. L'éthique assure dans cette perspective la viabilité du système capitaliste et régule l'économie. Ainsi, il prône un libéralisme éthique où l'intervention de l'Etat est à minimiser.

*à la rationalité capitaliste sont recherchées : il s'agit en effet d'orienter les comportements et de plier les individus aux exigences de l'économie de marché, tout en cherchant à étouffer les attitudes déloyales et imprévisibles [...] attitudes qui, lorsqu'elles se généralisent, mettent en péril la viabilité du système* » [Salmon, 2000, p.315]. Cette logique illustre la prédominance de formes de rationalités instrumentales dans la structuration du capitalisme moderne.

**L'éthique de l'entreprise et en particulier la normalisation éthique participent à la réappropriation par le système capitaliste de ses propres limites** dans la logique de Boltanski et Chiapello (1999). Cette évolution fait écho à la capacité de récupération de la critique sociale par les acteurs du capitalisme : *« par ses déplacements le capitalisme se redéploie en s'affranchissant de la critique »* [Boltanski et Chiapello, 1999, p.619]. Au lieu du *« véritable tournant dans l'histoire du capitalisme »* [Duval et Nahapétian, 2005, p.9], les mouvements de l'éthique de l'entreprise et de la normalisation éthique semblent réintégrer la logique capitaliste actuel et traduire le fait que les mécanismes de régulation de la mondialisation dépassent les cadres traditionnels de l'Etat et des organisations internationales [Graz, 2006]. Toutefois, les normes éthiques semblent traduire une forme de prise de conscience des enjeux sociaux et environnementaux et s'avèrent porteuses d'un renouveau éthique pour peu que leur création et le contrôle de leur application soient soumis à la régulation d'une instance légitime.

# **ANNEXES :**



**Annexe 1 : Panorama des principaux acteurs de la relation inter-entreprises**<sup>333</sup>

Type d'acteur	Attente Economique	Attente environnementale	Attente sociale
<b>Clients</b>	Garantie de qualité et des besoins, relations d'affaires équitables et transparentes	Limitation de la consommation de ressources	Respect de certaines exigences sociales
<b>Fournisseurs</b>	Relations de partenariat de long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences sociales
<b>Sous-traitants</b>	Rémunération équitable, respect des délais de paiement, information des perspectives de développement et pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et les processus	Formalisation des exigences en matière de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
<b>Distributeurs</b>	Maîtrise des marges, mise en concurrence	Prise en compte des aspects environnementaux : réduction des déchets d'emballage, moindre pollution liée au transport	Développement de produits labellisés
<b>Concurrents</b>	Benchmarks, respect d'une concurrence loyale	Respect des règles de déontologie sectorielle, initiative sectorielle pour fixer des normes environnementales	Respect du droit de la concurrence, absence de dumping social, initiative sectorielle pour fixer des normes sociales

<sup>333</sup> Ce tableau s'inspire de celui de Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), p.156-157.

## **Annexe 2 : L'éthique économique : des références multiples**

Quatre courants principaux traitent de l'éthique économique. La première référence essentielle de l'éthique économique est l'utilitarisme. Il a été pendant longtemps le cadre exclusif de la réflexion éthique des économistes [Arnesperger *et alii*, 1999]. Cette tradition a dominé la conception selon laquelle l'économie traite de l'équité [Arnesperger et Van Parijs, 2000]. L'utilitarisme évolue du concept de morale individuelle avec Bentham (1837) vers celui d'une morale sociale avec Mill (1871, 1988). L'utilitarisme accepte le sacrifice du bien être de quelqu'un au profit d'un plus grand bien être global. Pour la doctrine utilitariste, une allocation est par définition juste si elle maximise l'utilité. L'utilité y est définie comme l'indicateur de satisfaction des préférences d'une personne.

Le second courant est l'approche libertarienne. Elle s'éloigne de l'utilitarisme par son cadre théorique et ses implications pratiques. Elle se fonde sur la pensée de Locke (1690, 1992) et sur les écrits des économistes Mises (1940) et Hayeck (1960) et Rothbard (1989). On peut considérer que c'est à partir des années soixante-dix qu'elle s'est constituée en véritable alternative à l'utilitarisme sous l'impulsion notamment de Hospers (1971), de Friedman (1971) et de Nozick (1974). Elle critique l'utilitarisme qu'elle estime ne pas donner assez de place aux droits et à la liberté individuels. L'individualisme de Hayeck (1960) est intimement lié à la théorie de la « main invisible », la notion de droit de propriété y est d'ailleurs centrale [Schotter, 1985]. Le point d'ancrage de la théorie libertarienne est la dignité fondamentale de chaque individu qui ne peut être bafouée pour un impératif collectif. Elle implique une conception procédurale de la justice.

Le troisième courant est l'approche marxiste de l'éthique. Le libertarisme se trouve lui aussi critiqué, notamment par le courant marxiste, car le concept d'égalité, pourtant central pour l'éthique, n'y est pas présent. Une relecture de la tradition marxiste dans sa dimension éthique permet d'y voir le fondement d'une conception profondément égalitaire de la justice sociale.

La dernière référence incontournable est bien entendu l'égalitarisme libéral de Rawls (1971). Il se fonde sur une conception libérale et égalitaire de la justice, qui peut être considéré comme l'élément fondateur de l'éthique économique contemporaine [Arnesperger et Van Parijs, 2000]. Rawls (1971) a renouvelé la philosophie politique en s'opposant à l'utilitarisme prédominant dans les questions de justice sociale et de traitement des inégalités pour fonder un égalitarisme libéral respectueux des valeurs individuelles. Il critique l'utilitarisme par le refus d'un système où le bien-être de certains individus peut être sacrifié pour la maximisation du bien être de tous. La théorie contractualiste de Rawls s'appuie sur la métaphore d'une position originelle d'impartialité. Le but de Rawls (1971) est d'élaborer une théorie de la justice qui représente une solution alternative à la pensée utilitariste. C'est d'ailleurs ainsi que Rawls (1971) s'inscrit dans l'émergence de l'approche déontologique dans le courant des années soixante-dix.

Au delà de l'optique de Rawls, des développements récents sur l'éthique économique sont à mettre en perspective. La perspective de Sen (1999), notamment, s'inscrit dans la théorie du choix social, qui avait émergé avec la présentation du théorème d'Arrow. Arrow (1951) peut en effet être considéré comme le premier économiste à appliquer des principes éthiques aux théories de la décision. C'est avec les questions d'inégalité que Sen (1999) se penche plus directement sur la question de l'éthique économique. Sen rend la justice sociale de Rawls encore plus exigeante, en insistant sur l'indispensable capacité des individus à pouvoir mener librement leurs projets [Maric, 1996]. « *Si, pour Rawls, la justice sociale (l'équité) est compatible avec des inégalités sur un ensemble d'avantages sociaux -si celles-ci sont dans l'intérêt de tous-, pour Sen elles ne sont tolérables que soumises à une visée d'égalité dans le bien-être par chaque individu au sein de l'organisation sociale* » [Maric, 1996, p.124]. Il développe une conception à la fois égalitaire et libérale de la justice en donnant un rôle clé à la notion de « liberté positive ». Sen (1999) tente d'ailleurs de réconcilier éthique et économie en plaçant la liberté au centre du débat et comme condition nécessaire au développement d'un capitalisme plus éthique. Pourtant, il semble difficile de construire une société démocratique, fondée sur des règles d'équité, en conciliant les rapports de pouvoir existants entre les différents acteurs économiques.

**Annexe 3 : Les dates clés du développement durable**<sup>334</sup>

Stokholm 1972	Sommet organisé par l'ONU : « <i>l'Homme et l'environnement</i> » Création du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE)
Le rapport Meadows 1972	Ce rapport, commandé par le Club de Rome, a été publié en 1972 sous le titre <i>Limits to Growth</i> . Il s'agit d'une des études soulignant les dangers écologiques de la croissance économique et démographique. Sa proposition croissance zéro a suscité de nombreuses controverses.
1980	Le <i>World Wild life Fund</i> énonce pour la première fois l'expression « <i>Sustainable Development</i> »
Rapport Brundtland 1987	Définition et promotion du concept de développement durable <sup>335</sup>
Rio de Janeiro juin 1992	Le « <i>Sommet de la Terre</i> » (CNUCED) adopte 27 principes et 2500 recommandations de l' <i>Agenda 21</i> , ainsi que diverses conventions <sup>336</sup>
Europe 1992	Programme européen : « <i>Vers un Développement Soutenable</i> »
France loi Barnier du 2 février 1995	Protection de l'environnement, développement durable Principes : précaution, prévention, polluer-payeur, participation
France Loi du 4 février 1995	Schéma d'aménagement du territoire pour le développement durable
Kyoto Décembre 1997	Constatation du peu de progrès Pour le climat, des moyens contraignants sont adoptés (contrôle de gaz CO2)
France 1999	Loi Voynet sur les inégalités territoriales pour une politique environnementale Cette loi est un cadre pour l'application des normes européennes
Davos 2001	Sommet Mondial : constatation de peu de progrès Difficile conciliation des points de vue de l'Europe, des Etats-Unis et des PED France : projet de loi renforçant les exigences de développement durable Europe : « <i>livre vert</i> » sur la responsabilité sociale des entreprises
Johannesburg 2002	Sommet Mondial du développement durable
Montréal 2005	Conférence de Montréal sur le climat

<sup>334</sup> D'après Gélilier et ali (2002).

<sup>335</sup> Le rapport Brundtland donne une définition qui fera date : « *Un développement qui répond aux besoins de la génération présente sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ».

<sup>336</sup> Les principes premiers exposés à Rio de Janeiro en 1992 :

- principe de participation des parties prenantes ;
- principe de précaution ;
- principe de prévention par une prudence active ;
- principe de responsabilité ;
- principe de gestion économie des ressources ;
- principe de solidarité.

**Annexe 4 : Evolution du concept de responsabilité de l'entreprise**

<b><u>Le concept de responsabilité : l'émergence</u></b>
<b>Taylor (1911, 1997)</b> : Emergence de l'organisation scientifique du travail (OST), mis en application par l'industriel Ford dès 1913.
<b>Clark (1916)</b> : Elargissement de la responsabilité individuelle vers la responsabilité sociale.
<b>Berle et Means (1932)</b> : Développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise.
Controverse de <b>Berle/Dodd (1932)</b> [Weiner, 1964].
<b>Bowen (1953)</b> : Obligation pour les dirigeants de prendre des décisions en cohérence avec les valeurs de la société.
<b>Davis (1960)</b> : Décisions et actions prises par les dirigeants pour les motifs qui dépassent les seuls intérêts économiques ou techniques.
<b><u>Une évolution des définitions : le positionnement</u></b>
<b>McGuire (1963)</b> : L'entreprise a des responsabilités qui s'étendent au-delà des obligations économiques et légales.
Le concept est contesté : <b>Friedman (1970) (1971)</b> <sup>337</sup> .
Et débat avec <b>Arrow (1973)</b> .
<b>Preston et Post (1975)</b> : Capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociales et aux attentes de la société.
<b>Chandler (1977)</b> : la main visible des managers remplace la main invisible des forces du marché. L'entreprise moderne «multidivisionnaire» est une réponse institutionnelle à l'innovation technique et à l'accroissement de la demande des consommateurs.
<b>Carroll (1979)</b> tente une synthèse. La responsabilité est d'ordre : - économique ; - juridique ; - éthique (attendue par la société) ; - discrétionnaire (éthique relevant de la conviction, du comportement des dirigeants).
<b><u>Une évolution managériale : l'institutionnalisation</u></b>
<b>Rapport Brundtland (1987)</b> : apparition de la notion de développement durable.
<b>CJD</b> <sup>338</sup> <b>(1992)</b> : Emergence de l'approche de l'entreprise citoyenne (performance économique, performance sociale et performance sociétale).

<sup>337</sup> En 1970, Friedman écrit un article retentissant critiquant la responsabilité sociale, suite aux prises de position de *General Motors*. « *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 plus de mal que de bien* » [Friedman, 1971, p.35].

<sup>338</sup> Centre des jeunes dirigeants.

## **Annexe 5 : Exemples de pratiques nationales de gouvernance d'entreprise**

Aux Etats-Unis, la loi *Sarbanes-Oxley* a été votée en juillet 2002 suite au scandale de l'affaire *Enron*. Elle a inauguré une nouvelle ère d'encadrement réglementaire de la gouvernance. Outre les règles contraignantes en termes de certifications des comptes, elle impose une plus grande présence des administrateurs indépendants dans les Conseils d'Administration, l'inclusion d'au moins un expert financier dans les comités d'audit et la revue à une cadence trimestrielle des comptes certifiés par le Directeur Général et le Directeur Financier. Elle oblige également les entreprises cotées aux Etats-Unis à mettre en place un système de « *Whistleblowing* » (procédure d'alerte professionnelle) qui permet aux salariés de faire remonter des informations de façon anonyme<sup>339</sup>. Cette loi accroît également la responsabilité pénale des dirigeants.

Au Royaume-Uni, l'accent est mis sur l'indépendance des administrateurs. La publication du Rapport Cadbury en 1992 et le professionnalisme britannique font que les Conseils d'Administration britanniques sont composés d'un grand nombre d'administrateurs indépendants. La gouvernance britannique est caractérisée par une dissociation entre le Conseil qui joue son rôle de supervision et le management qui s'occupe de la gestion [Arnaud, Berger et Perthuis, 2005]

Le cas de l'Allemagne permet de souligner l'existence de pratiques de cogestion. La gouvernance allemande est marquée par le système de la cogestion imposé par la loi aux entreprises cotées. Cette cogestion demande une représentation, du tiers ou de la moitié selon la taille de l'entreprise, des salariés dans les conseils de surveillance. Ce système est conçu pour éviter l'indépendance des administrateurs. Il a pendant longtemps été le reflet d'une économie sociale de marché, mais il est en train d'évoluer. Le statut d'entreprise européenne prévoit de réduire le poids de la représentation des salariés et des syndicats dans les Conseils de Surveillance.

En France les modèles de gouvernance sont également en pleine évolution<sup>340</sup>. Une caractéristique de la gouvernance française est le poids des participations croisées entre entreprises cotées permettant des mécanismes de cooptation entre dirigeants. Sous l'impulsion du Rapport Viénot (1995) et du Rapport Bouton (2002)<sup>341</sup>, les règles et les pratiques sont en train d'évoluer, ce qui témoigne de l'importance du rôle de contre-pouvoir des actionnaires. La loi sur les nouvelles régulations économiques de 2001 préconise des règles allant dans ce sens et incite la séparation des tâches entre les fonctions de direction des dirigeants et celles d'impulsion et de contrôle exercées par les administrateurs.

<sup>339</sup> La transposition en France pose un certain nombre de problèmes sur le plan juridique en termes de compatibilité avec les libertés individuelles et collectives [Antonmattei et Vivien, 2007].

<sup>340</sup> Il existait un modèle français de gouvernance d'entreprise jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, construit autour de l'Etat dans la tradition « *Colbertiste* ». Cette influence se retrouve jusqu'à la décennie 1990 avec un système de gouvernance d'entreprise relativement régulé par l'Etat [Pérez, 2004].

<sup>341</sup> Le Rapport Bouton de 2002 traite de la composition des Conseils d'Administration et de la compétence de ses membres. En réclamant un droit à l'information des administrateurs le rapport Bouton conforte la loi NRE. Une autre innovation concerne le recours à des procédures d'évaluation du fonctionnement du conseil, dont le principe est d'ailleurs inscrit dans la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003.

## **Annexe 6 : Catégories de documents normatifs issus de l'AFNOR**<sup>342</sup>

### **Norme française homologuée**

Les documents adoptés sous forme de normes homologuées sont des documents à contenu normatif dont la valeur technique est suffisamment reconnue, et pour lesquels une officialisation des Pouvoirs Publics est nécessaire ou souhaitable en raison de leur destination (référence dans la réglementation, secteur des marchés publics, base pour l'attribution de la marque NF, intérêt public...). Le document est élaboré par un groupe d'experts, validé par la commission de normalisation avant envoi en enquête probatoire, conformément aux dispositions du Décret n° 84-74 régissant la normalisation.

### **Norme expérimentale**

Un projet de norme peut être publié sous forme de norme expérimentale lorsqu'il est nécessaire de le soumettre à une période de mise à l'épreuve avant d'en conserver son contenu, tel quel ou révisé. Le principe d'élaboration est le même que pour une norme homologuée, toutefois la validation de la norme expérimentale s'effectue au moyen d'une simple enquête de commission.

### **Fascicule de documentation**

Un fascicule de documentation est un document de référence à caractère essentiellement informatif.

### **Guide d'application**

Un guide d'application contient des recommandations pour faciliter l'application d'une (ou plusieurs) norme(s) existante(s) par une profession particulière ou pour un usage particulier. Il peut également contenir une synthèse des points clés d'une ou plusieurs normes.

### **Accord**

Un accord est un document élaboré collectivement pour des acteurs identifiés, qui fournit des solutions, notamment dans des domaines peu stabilisés. Il peut constituer un document de référence destiné à servir de base à l'élaboration ultérieure d'une norme ou à disparaître, selon le succès sur le marché des solutions particulières qu'il propose. Cette catégorie de document existe déjà au CEN, sous le nom de CEN Workshop Agreement (CWA) et à l'ISO sous le nom de *Industry Workshop Agreement (IWA)*. L'accord permet notamment de reprendre dans la collection française les CWA et IWA jugés utiles.

### **Référentiels de bonnes pratiques**

Un référentiel de bonnes pratiques est un document élaboré pour tout organisme collectif représentatif d'une profession, d'un métier ou d'une activité (organisation professionnelle, associations, groupement, club, forum...). Il vise à offrir une réponse aux besoins de ces organismes collectifs, tant anciens que nouveaux, qui cherchent à faire connaître ou reconnaître les règles de pratiques professionnelles permettant l'exercice d'une concurrence loyale, ou à en convenir en leur sein. Il permet aussi de communiquer ou codifier des bonnes pratiques acceptées par l'ensemble de cet organisme collectif.

<sup>342</sup> D'après le site de l'AFNOR :

[http://portailgroupe.afnor.fr/public\\_espacenormalisation/AFNORT60D/nouveaux%20documents.pdf](http://portailgroupe.afnor.fr/public_espacenormalisation/AFNORT60D/nouveaux%20documents.pdf)

## **Annexe 7 : Principaux textes de référence et normes relevant des champs non traités**

### **- Qualité/Sécurité :**

EFQM <sup>343</sup>  
ISO 9000 <sup>344</sup>  
ISO 22000 : 2005 <sup>345</sup>  
ISO/CEI 27001:2005 <sup>346</sup>  
ISO/PAS 28000 <sup>347</sup>

### **- Blanchiment d'argent :**

Basel committee statement on the prevention of criminal use of the banking system for the purpose of money-laundering  
Financial action task force on money laundering forty recommendations  
Further resources  
Sell core principles for effective banking supervision  
Wolfsberg anti-money laundering principles

<sup>343</sup> L'EFQM (*European Foundation for Quality Management*) est une association à but non lucratif européenne basée à Bruxelles, qui a été fondée en 1988 par 14 entreprises européennes, avec l'appui de la commission européenne. L'EFQM compte plus de 700 organismes membres. L'objectif de cette organisation à but non lucratif est de promouvoir un cadre méthodologique pour l'évaluation de l'amélioration de la qualité. Le modèle d'excellence EFQM est basé sur un concept consistant à évaluer la qualité selon 9 critères clés : le leadership, la gestion du personnel, la politique et la stratégie, les partenariats et les ressources, les processus, la satisfaction du personnel, la satisfaction du client, l'intégration à la collectivité et les résultats opérationnels. Ces critères sont pondérés et répartis en deux catégories : facteurs (correspondant aux cinq premiers) et résultats (4 derniers) afin de pouvoir quantifier le niveau de qualité atteint et de se positionner par rapport aux autres entreprises.

<sup>344</sup> La famille ISO 9000 traite principalement du management de la qualité. La première version date de 1987. Elle a été réédité depuis en 1994 et 2000. Le management de la qualité recouvre ce qu'un organisme réalise pour répondre:

- aux exigences qualité du client ;
- aux exigences réglementaires applicables, tout en visant ;
- à améliorer la satisfaction du client ;
- à réaliser une amélioration continue de ses performances dans la recherche de ces objectifs.

<sup>345</sup> ISO 22000:2005, parue en septembre 2005, est une nouvelle norme internationale intitulée « *Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires – Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire* ». Elle est conçue pour assurer la sécurité des chaînes alimentaires sur le plan mondial. Elle est la première d'une famille de normes relatives aux systèmes de management de la sécurité des produits alimentaires. L'ISO a ensuite publiée la spécification ISO/TS 22004:2005 qui donne des lignes directrices pour son application.

<sup>346</sup> Cette norme traite de l'état de l'art en gestion de sécurité de l'information.

<sup>347</sup> Cette norme applique l'approche système de management à la sûreté de la chaîne d'approvisionnement mondiale.

**- Gouvernance :**

OECD principles of corporate governance  
Principles for corporate governance in the commonwealth  
Toronto stock exchange guidelines for improved corporate governance  
International corporate governance network statement on global corporate governance principles

**- Corruption<sup>348</sup> :**

Business principles for countering bribery in the engineering and construction industry  
Council of Europe civil law convention on corruption  
Council of Europe criminal law convention on corruption  
Council of Europe resolutions on the twenty guiding principles for the fight against corruption  
European Union convention against corruption  
International chamber of commerce rules of conduct to combat extortion and bribery  
OECD convention combating bribery of foreign public officials in international business transactions  
Organization of American states inter-American convention against corruption  
Principles to combat corruption in African countries  
Transparency international business principles for countering bribery  
UN declaration against corruption and bribery in international commercial transactions

**- Fonction publique:**

Caux roundtable principles for government  
Code of conduct for persons in position of responsibility  
Council of Europe model code of conduct for public officials  
Nolan committee's seven principles of public life  
UN international code of conduct for public officials

**- Instruments financiers et comptables :**

Extractive industries transparency initiative (extractive industries) (spécificité secteur)  
General accounting accepted principles GAAP  
International accounting standards board (IASB) avec L'ISAE 3000  
Normes IFRS  
PNE 165001 (spécificité pays)  
Sarbanes-Oxley act  
Sunshine standards for corporate reporting to stakeholders

---

<sup>348</sup> La corruption peut prendre différentes formes : pots de vin et cadeaux, fraude, irrégularités dans les contrats avec les intermédiaires et les fournisseurs, délit d'initié et le crime organisé.



**Annexe 8 : Principaux indices boursiers sociaux et environnementaux**<sup>349</sup>

Pays	Nom de l'indice	Organisme d'analyse sociale	Organisme financier
<b>Belgique</b>	Ethibel Sustainability Indexes (juin 2002)	Ethibel	Standard et Poor's
<b>Canada</b>	Jantzi Social Index (janvier 2000)	JRA	Dow Jones Indexes
<b>France</b>	ASPI Eurozone Index (juin 2001)	Vigeo	STOXX Ltd
<b>Allemagne</b>	NaturAktienIndex (Avril 1997)	IMUG	SECURVITA
<b>Italie</b>	E-capital Partners Ethical Indexes (2000)	E-capital Partners	
<b>Suède</b>	SIX /GES Ethical Index (octobre 2004)	GES investment	New Agency Direkt
<b>Royaume-Uni</b>	FTSE4Good Indexes (juillet 2001)	Eiris	FTSE group
<b>Etats-Unis</b>	Calvert Social Index (avril 2000)	Calvert	
<b>Etats-Unis</b>	Domini Social Index 400 (mai 1990)	KLD Research	Standard et Poor's
<b>Suisse</b>	Dow Jones Sustainability Index World (sept. 1999)	SAM Research	Dow Jones Indexes-STOXX Ltd

- L'*Ethibel Sustainability Index*, créé en 2002 par l'agence Ethibel en collaboration avec le fournisseur d'indices américain *Standard et Poors*, est constitué d'un indice universel, le ESI Global, et de trois indices régionaux : ESI America, ESI Europe et ESI Asia Pacific.

- Le *Jantzi Social Index* créé en 2000 en partenariat avec le Dow Jones, propose une évaluation de 60 compagnies canadiennes choisies parmi le *SetP 500* et le *Toronto Stock Exchange 60 Index*.

- L'indice *ASPI Eurozone*, lancé en juin 2001 et géré par Vigeo, rassemble 116 entreprises sélectionnées parmi les 300 valeurs du *Dow Jones Euro STOXX*.

- L'indice allemand *NaturAktienIndex*, créé en 1997 en collaboration avec IMUG se constitue d'entreprises sélectionnées à partir de l'univers d'investissement MSCI World pour leurs performances environnementales.

- La société de gestion italienne *E-Capital Partners* a développé depuis 2001 une gamme d'indices boursiers socialement responsables sur les marchés d'actions et d'obligations.

- L'organisme suédois, *Ges-Investment Services*, en collaboration avec *New Agency Direkt*, a développé en octobre 2004 une gamme d'indices boursiers socialement responsables spécialisée sur les pays nordiques : *SIX/GES Ethical Index*.

<sup>349</sup> D'après ORSE (2005-b). Pour une liste exhaustive des organismes d'analyses sociales voir ORSE (2005-b, p.77-78).

## Annexe

- Le *FTSE4GOOD Indexes* est issu d'un partenariat entre le bureau de recherche éthique anglais *EIRIS* et *FTSE* et rassemble depuis juillet 2001 une gamme d'indices qui comprend quatre indices *benchmark* et quatre indices négociables couvrant les zones Europe, Grande-Bretagne, Etats-Unis et monde (*FTSE4Good Europe Benchmark*, *FTSE4Good UK Benchmark*, *FTSE4Good US Benchmark*, *FTSE4Good Global Benchmark*, *FTSE4Good Europe 50*, *FTSE4Good UK 50*, *FTSE4Good US 100*, *FTSE4Good Global 100*).

- Le *Calvert Social Index*, lancé en 2000 par *Calvert*, est composé de plus de 600 entreprises, choisies parmi les plus grandes capitalisations du *NYSE* et du *Nasdaq-Amex*.

- Le *DSI (Domini Social Index 400)* comprend des critères d'environnement, sociaux et de *Corporate Gouvernance*. Il est issu d'un partenariat entre l'agence de notation *KLD* et le producteur d'indices financiers *Standard et Poor's*.

*KLD* collabore également à la sélection des entreprises pour la sélection des indices boursiers suivants :

- le *KLD Catholic Values 400 Index*, lancé en 1998, est sélectionné à partir du *KLD's DS 400* ;
- le *KLD Broad Market Social Index*, lancé en 2001, est sélectionné à partir du *Russell 3000 Index* ;
- le *KLD Large Cap Social Index*, lancé en 2001, est sélectionné à partir du *Russell 1000 Index* ;
- le *KLD NASDAQ Social Index*, lancé en 2002, est sélectionné à partir du *NASDAQ Composite Index* (premier indice boursier « socialement responsable » composé de valeurs technologiques issues du *Nasdaq*) ;
- le *KLD Select Social Index*, lancé en 2004, est le premier indice américain maximisant des facteurs de développement durable.

- Le *Dow Jones Sustainable Index World (DJSI World)*, premier indice mondial composé selon des critères de durabilité, a été lancé en 1999 par *SAM*, une agence de notation suisse en partenariat avec *Dow Jones et Company*.

En 2001, *SAM* étend son univers d'analyse à l'Europe, en créant un indice européen en partenariat avec *STOXX Limited*, le *Dow Jones Sustainability Index Stoxx*, qui identifie des valeurs de l'indice *Dow Jones Stoxx 600*.

Chaque indice *Dow Jones Sustainable Index* se décline en plusieurs catégories selon les critères d'exclusion (*Dow Jones STOXX Sustainability ex alcohol, gambling, Tobacco*, *Dow Jones Euro STOXX ex alcohol, gambling, Tobacco*). En 2005, *SAM* a développé trois nouveaux indices : l'indice *Australian SAM Sustainability* et les indices *DJSI North America* et *DJSI United States*. De plus, le *SAM employee Ownership Index* est composé des 30 entreprises européennes ayant les meilleures politiques d'actionnariat salarié.

## **Annexe 9 : Textes de référence français sur le développement durable et la RSE**

### **La loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (11 février 2005)**

La loi handicap affirme le principe de non discrimination et donne la priorité au travail, en misant sur l'incitation des employeurs. Depuis 1987, les entreprises de plus de 20 salariés sont tenues à une obligation d'emploi d'au moins 6 % de personnes handicapées. La loi de 2001 confirme cette obligation et l'étend à de nouvelles catégories de personnes handicapées.

### **Le plan climat (juillet 2004)**

Ce plan doit permettre à la France d'atteindre les objectifs fixés par le Protocole de Kyoto pour réduire les émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2010, puis 2050. Les « huit mesures phares » annoncées concernent l'industrie, les transports, l'agriculture et la vie quotidienne. AFAQ AFNOR Certification est désormais agréée pour la vérification des émissions de gaz à effet de serre par le ministère de l'Ecologie et du développement durable. Les entreprises concernées doivent fournir une déclaration accompagnée de l'avis de vérification de des émissions en CO2 depuis février 2006.

### **Le plan santé-environnement (juin 2004)**

Le « Plan santé-environnement » vise à prévenir l'impact sur la santé des Français de la pollution de l'air, de l'eau et des produits chimiques.

### **La charte de l'environnement (mai 2004)**

Ce texte consacre une troisième génération de droits et devoirs constitutionnels. Il prévoit en premier lieu « *le droit de chacun à vivre dans un environnement équilibré et favorable à sa santé* », principe qui figurera dans le « bloc de constitutionnalité » auquel se réfère le Conseil Constitutionnel pour censurer les lois qui contrediraient ce principe. Depuis le 1 mars 2005, la charte de l'environnement est incluse dans la Constitution. Elle aborde deux points qui ont suscité des débats : le principe pollueur payeur et le principe de précaution.

### **Marché publics et environnement (8 janvier 2004)**

L'article 53 du nouveau Code des marchés publics, publié en janvier 2004, place la protection de l'environnement parmi les critères d'attribution. L'Etat et les collectivités locales pourront désormais choisir leurs prestataires selon des critères environnementaux.

### **Plan air (novembre 2003)**

Il doit permettre à la France de respecter les directives européennes qui fixent de nouveaux plafonds d'émissions et les mesures à prendre en cas de pics de pollution. Le plan précise les nouveaux seuils limites pour les industriels.

### **L'article 116 de la loi NRE (15 mai 2001)**

Elle prévoit l'obligation pour toutes sociétés cotées de droit français de prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité dans son rapport annuel. Une série d'indicateurs opérationnels est précisée par le Décret d'application de 2002. L'ordonnance de 2004 du Conseil National de la Comptabilité consacre cette intégration car cette obligation est depuis 2005 étendue à toutes les entreprises dépassant un certain seuil (les seuils sont : total du bilan : 1460000, CA : 29200000 et effectif moyen : 250). Les entreprises concernées sont environ 700.

### **La loi relative aux discriminations (16 novembre 2001)**

Elle définit la discrimination comme le fait de traiter de façon défavorable des personnes pour des motifs prohibés (origine, sexe, religion, apparence physique, âge et activités syndicales) et s'inscrit dans le cadre du Programme d'action communautaire de lutte contre la discrimination.

### **La loi sur le Fonds de Réserve pour les Retraites (17 juillet 2001)**

Cette loi exige que les gestionnaires de fonds déclarent s'ils utilisent des critères sociaux et environnementaux.

**La loi sur l'égalité professionnelle (9 mai 2001)**

Elle met à l'ordre du jour des négociations collectives les questions d'égalité professionnelle. Elle étend les dispositions concernant le harcèlement sexuel au recrutement et aux formations en entreprise. Cette loi prévoit une parité progressive lors des élections professionnelles et assouplit les conditions du travail de nuit des femmes. Les Décrets du 12 septembre 2001 et du 15 février 2002 concernant la fonction publique, fixent des indicateurs pour rendre compte des écarts de situation des hommes et des femmes en matière d'emploi, retraites, rémunération, durée de travail, congés, promotions, formation et conditions de travail.

**La loi sur l'épargne salariale (19 février 2001)**

La loi sur l'épargne salariale contraint les fonds communs de placement qui recueillent les capitaux des plans d'épargne entreprises, des plans d'épargne inter-entreprises et des plans partenariaux d'épargne salariale volontaire à rendre compte dans un rapport de leur politique d'investissements socialement responsables.

## **Annexe 10 : Documents sociaux et environnementaux de déclaration et d'engagement à destination des entreprises**<sup>350</sup>

Documents de déclaration et d'engagement issus d'initiatives gouvernementales et d'organisations internationales officielles	Documents de déclaration et d'engagement issus d'initiatives multi juridictionnelles non officielles
<p><b><u>Documents généraux :</u></b>            Canadian chemical producer's association responsible care codes of practice (chemicals) ° ✕            Charter for Sustainable Development            EU code of conduct on arms exports (defence) ° ✕            Guide CSR-alliance ✕ *            International chamber of commerce business charter for sustainable development            OECD guidelines for multinational enterprises            Principles for Responsible Investment (finance) °            SME Key ✕ *            UNEP Statement by Financial Institutions on the Environment et Sustainable Development (finance) °            UN Global compact            UN Millennium development goals            UN Multilaterally agreed equitable principles and rules for the control of restrictive business practices            US defence industry initiative on business ethics and conduct (defence) ° ✕</p> <p><b><u>Environnement :</u></b>            BS 8555 (Acorn Project) ✕ *            GHG Protocol            Keidanren global environment charter ✕</p> <p><b><u>Conditions de travail :</u></b>            ILO declaration on fundamental principles and rights at work            ILO tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy            International chamber of commerce international code of advertising practice (advertising) °            International confederation of free trade unions basic code of labour practice            Nippon keidanren charter of corporate behaviour ✕            US model business principles for china ✕            WHO/unicef international code</p> <p><b><u>Discrimination:</u></b>            Beijing declaration from the fourth UN world conference on women            ILO indigenous and tribal people's convention.            UN convention on the elimination of all forms of discrimination against women</p>	<p><b><u>Documents généraux :</u></b>            Albatros ✕ *            Bellagio principles            Bilan sociétal (CJDES) *            Bilancio Sociale ✕ *            The good company guidelines (CBSR) ✕ *            Caux round principles for business            Charter for sustainable tourism (tourism) °            Clarkson principles of stakeholder management            Code of conduct for the tea sector (tea) °            Code of ethics on international business for Christians, Muslims and Jews            Community Mark ✕            Consumer charter for global business            Earth charter            Equator Principles (finance) °            FAO code of conduct for responsible fisheries (fisheries) °            Foretica ✕ *            FORGE guidelines on corporate social responsibility management and reporting for the financial services sector (finance) °            Global code of ethics in tourism (tourism) °            Global Sullivan Principles            Initiative Clause Sociale ° ✕ *            International code of ethics for Canadian business ✕            International council of toy industries code of business practices (toy industry) °            International council on mining and metals sustainable development principles (extractive industry) °            International road transport union charter for sustainable development ( mobility) °            Mining association of Canada toward sustainable development principles (extractive industry) °            Performance globale (CJD) ✕ *            Principles for business (Caux Round Table)            Principles for global corporate responsibility : benchmarks for measuring business performance            Rugmark °            Social venture network standards of corporate social responsibility            Sullivan principles for South Africa ✕            The London principles of sustainable finance(finance)°</p>

<sup>350</sup> Typologie réalisée à partir d'une synthèse originale des travaux de McKague (2005) et de Goel et Cragg (2005).

<p><b><u>Droits humains :</u></b>  Amnesty international human rights principles for companies  Amnesty international codes of conduct for businesses  Convention européenne des droits de l'homme  Un basis principles on the use of force and firearms by law enforcement  UN code of conduct for law enforcement officials  UN convention against torture and other cruel, inhuman or degrading treatment or punishment  UN convention on the elimination of all forms of racial discrimination  Un covenant on economic, social and cultural rights  UN covenant on the rights of the child  UN human rights norms for business  Universal declaration of humans rights  Voluntary Principles on security and human rights</p>	<p>The marine stewardship council principles and criteria (fisheries) °  UNEP statement by financial institutions on environment and sustainable development (finance) °  Vastuun Askeleita ☒ *  World diamond council resolution on conflict diamonds (extractive industry) °  World federation of the sporting goods industry model code of conduct (the sporting goods industry) °  World steel industry and sustainable development vision and goals (steel) °</p> <p><b><u>Environnement :</u></b>  Ceres Principles  Charter for environmental action in the hotel industry (tourism) °  Eco-efficiency  Forest Stewardship Council principles and criteria (forestry) °  FORGE guidelines on environmental management and reporting for the financial services sector (finance) °  hannover principles of sustainable design  IMS ☒ *  Sustainable Forest Initiative (forestry) °</p> <p><b><u>Conditions de travail :</u></b>  Apparel industry partnership workplace code of conduct and principle of monitoring (apparel) °  Arcos principles for Cuba ☒  Charter Fair Labour Association  Clean clothes campaign code of labour practices for the apparel industry (apparel) °  Construction Occupational Health and Safety Management Systems Guidelines (JCSHA) ☒  ETI (Ethical Trading Initiative) base code ☒  FLA monitoring system  Miller principles for US businesses operating in china ☒  OSH Management System Guidelines for Manufacturing (JISHA) ☒  Worker's rights consortium model code of conduct</p> <p><b><u>Discrimination:</u></b>  Mac Bride Principles ☒  The Calvert women's principles : a global code of conduct for corporations  Wood-Sheppard principles for race equality in employment °</p>
--	--

**Légende :**

☒ : Spécificité pays

° : Spécificité secteur

\* : Utilisable spécialement par les TPE-PME

## **Annexe 11 : Les dix principes du Pacte Mondial**

### **Droits de l'homme**

1- Les entreprises doivent contribuer à la protection des droits de l'homme internationalement proclamés et respecter ces droits.

2- Les entreprises doivent s'assurer qu'elles ne se rendent pas complices de violations de ces droits.

### **Normes du travail**

3- Les entreprises doivent soutenir la liberté d'association et le droit à la négociation collective.

4- L'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.

5- L'abolition réelle du travail des enfants.

6- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'activité professionnelle.

### **Environnement**

7- Les entreprises devraient adopter une démarche fondée sur le principe de précaution en matière d'environnement.

8- Prendre les initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale.

9- Encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

### **Lutte contre la corruption**

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

Peuvent adhérer à ce contrat mondial les entreprises mais aussi les organisations professionnelles et syndicales. Le Pacte Mondial (ou *Global Compact*) ne relève que de l'engagement puisque ne sont prévus ni organe de contrôle, ni sanction.

**Annexe 12 : Les domaines couverts par les Principes directeurs de l'OCDE de 2000**

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



**Annexe 13 : Echantillon des entreprises du CAC 40 considéré<sup>351</sup>**

<b>Entreprise</b>	<b>Date de publication des données Vigeo</b>	<b>Secteur</b>
<b>Accor</b>	2006/10	Hôtel et Loisir
<b>AGF</b>	2006/10	Assurance
<b>Air Liquide</b>	2005/09	Chimie
<b>Alcatel</b>	2006/07	Technologie-Hardware
<b>Axa</b>	2006/10	Assurance
<b>BNP Paribas</b>	2005/12	Banque
<b>Bouygues</b>	2005/08	Construction
<b>Cap GEMINI</b>	2005/07	Technologie-Software
<b>Carrefour</b>	2005/10	Distribution
<b>Crédit Agricole SA</b>	2005/12	Banque
<b>Danone</b>	2006/06	Alimentation
<b>Dexia</b>	2005/12	Banque
<b>EADS</b>	2006/05	Aérospatiale
<b>Essilor International</b>	2006/09	Equipement et service de
<b>France Telecom</b>	2005/05	Télécommunications
<b>Gaz de France</b>	2006/04	Electricité et Gaz
<b>Lafarge</b>	2006/01	Matériaux de construction
<b>Lagardere SCA</b>	2005/11	Editeur
<b>L'Oreal</b>	2006/09	Bien de luxe et
<b>LVMH Moët Hennessy</b>	2006/09	Bien de luxe et
<b>Michelin</b>	2006/04	Automobiles
<b>Pernod Ricard</b>	2006/06	Boisson
<b>PPR</b>	2005/12	Distribution
<b>PSA Peugeot Citroën</b>	2006/04	Automobiles
<b>Publicis Groupe SA</b>	2005/11	Publicité
<b>Renault</b>	2006/04	Automobiles
<b>Saint-Gobain</b>	2006/01	Matériaux de construction
<b>Sanofi-Aventis</b>	2006/03	santé
<b>Schneider Electric</b>	2006/07	Composant et équipement
<b>Société Générale</b>	2005/12	Banque
<b>STMicroelectronics</b>	2006/07	Technologie-Hardware
<b>Suez</b>	2006/04	Electricité et Gaz
<b>Thales</b>	2006/05	Aérospatial
<b>Thomson</b>	2006/07	Technologie-Hardware
<b>Total</b>	2005/10	Energie
<b>Veolia Environnement</b>	2006/07	Gaz et Eau
<b>Vinci</b>	2005/08	Construction
<b>Vivendi Universal</b>	2005/11	Publicité

<sup>351</sup> Ces entreprises correspondent à la composition du CAC 40 en mai 2005.

**Annexe 14 : Questionnaire à destination des entreprises du CAC 40**

**1. Positionnement de votre entreprise par rapport à l'éthique**

De quelle notation éthique dispose votre entreprise et par quelle agence de notation ?
Qu'évoque pour votre entreprise la notion d'éthique ?
Existe-t-il dans votre entreprise un service dédié à l'éthique, à la RSE ou des déontologues ?
Pourquoi l'éthique est-elle prise en compte par votre entreprise (profitabilité, gestion du risque, positionnement, préoccupation de la direction) ?
Quels sont les acteurs collaborant à la démarche éthique de votre entreprise ? (ONG, Syndicat, groupement d'actionnaire...)

**2. Positionnement de votre entreprise par rapport à la formalisation éthique**

Quels documents utilisez-vous pour formaliser la stratégie éthique de votre entreprise? (cocher la liste ci-dessous, et indiquer depuis quand l'outil est utilisé par votre entreprise?)	
<input type="checkbox"/>	Charte
<input type="checkbox"/>	Code de conduite
<input type="checkbox"/>	Code de déontologie
<input type="checkbox"/>	Rapports sociaux et environnementaux
<input type="checkbox"/>	Notation éthique
<input type="checkbox"/>	Accord cadre internationaux
<input type="checkbox"/>	Accord avec des ONG
<input type="checkbox"/>	Labels éthiques
<input type="checkbox"/>	Normes éthiques
<input type="checkbox"/>	Bilan social et environnemental
D'après vous, ces outils sont-ils en concurrence ou complémentaires ?	
Quel type de documents vous apparaît comme le plus légitime ?	
Existe-t-il dans votre entreprise une réflexion sur l'éthique des achats ?	
Existe-t-il dans votre entreprise une réflexion sur l'éco-conception ?	

**3. Positionnement de votre entreprise par rapport aux normes éthiques**

<b>Votre entreprise respecte-elle les normes éthiques suivantes? (cocher la liste)</b>	
<input type="checkbox"/>	AA1000
<input type="checkbox"/>	AS 8000 à 8004
<input type="checkbox"/>	ECS 2000 (Ethical Compliance System)
<input type="checkbox"/>	EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)
<input type="checkbox"/>	GRI
<input type="checkbox"/>	Investors in people standard (IIPUK)
<input type="checkbox"/>	ISO Corporate Responsibility Management System Standards
<input type="checkbox"/>	ISO14000
<input type="checkbox"/>	NQ 9700-950
<input type="checkbox"/>	OHSAS 18000
<input type="checkbox"/>	OSH 2001(ILO)
<input type="checkbox"/>	PNE 1650010
<input type="checkbox"/>	Q-RES
<input type="checkbox"/>	SA 8000 (Social Accountability)
<input type="checkbox"/>	SD 21000
<input type="checkbox"/>	SIGMA
<input type="checkbox"/>	Standards institution of Israel (SII 1000) Social Responsibility and Community Involvement
<input type="checkbox"/>	The Good Corporation Standard
<input type="checkbox"/>	Values Management System
<input type="checkbox"/>	WRAP
<b>Autres normes éthiques utilisées éventuellement par votre entreprise:</b>	
<b>D'après vous, quelles normes vous paraissent comme les plus légitimes ?</b>	
<b>Pourquoi votre entreprise adopte-t-elle des normes éthiques? Où n'en adopte pas ?</b>	
<b>L'influence des clients dans la mise en place de normes éthiques vous semblent-elle prépondérante? Si oui cette relation est-elle plutôt vécue comme imposée ou accompagnée ?</b>	
<b>Vous semble-t-il nécessaire de mettre en place des outils préalables avant l'adoption de normes éthiques?</b>	
<b>Les audits de normes éthiques vous semble-t-ils contraignants ?</b>	
<b>Quel est le prix à payer pour ces normes éthiques par votre entreprise ?</b>	
<b>D'après vous, est-il rentable d'utiliser ces normes éthiques ?</b>	
<b>Votre entreprise participe-t-elle à la création de normes éthiques ?</b>	
<b>Votre entreprise adopte-t-elle déjà un positionnement par rapport à la future norme ISO 26000 ?</b>	
<b>Votre entreprise fait-elle également référence aux documents suivants? (cocher la liste)</b>	
<b>Documents généraux :</b>	
<input type="checkbox"/>	Agenda 21
<input type="checkbox"/>	BS 8555 (Acorn Project)
<input type="checkbox"/>	Caux Round Principle for Business
<input type="checkbox"/>	Clarkson Principles of Stakeholder Management
<input type="checkbox"/>	Code of ethics on international business for Christians, Muslims and Jews
<input type="checkbox"/>	Consumer charter for global business
<input type="checkbox"/>	Equator Principles

GHG Protocol
Global Sullivan Principles
Guide CSR-alliance
Kyoto protocol
OECD guidelines for multinational enterprises
Performance Globale (CJD)
Principles for global corporate responsibility : benchmarks for measuring business performance
SME key
Social venture network standards of corporate social responsibility
Sullivan principles for South Africa
UN Global compact
UN Millennium development goals
UN Multilaterally agreed equitable principles and rules for the control of restrictive business practices
<b><u>Environnement :</u></b>
Ceres Principles
Hannover principles of sustainable design
IMS
<b><u>Conditions de travail :</u></b>
Arcos principles for Cuba
Charter Fair Labour Association
ETI (Ethical Trading Initiative)
FLA Monitoring System
ILO declaration on fundamental principles and rights at work
ILO tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy
International confederation of free trade unions basic code of labour practice
Miller principles for US businesses operating in china
WHO/Unicef international code
Worker's rights consortium model code of conduct
<b><u>Discrimination:</u></b>
Beijing declaration from the fourth UN world conference on women
ILO indigenous and tribal people's convention.
Mac Bride Principles
The Calvert women's principles : a global code of conduct for corporations
UN convention on the elimination of all forms of discrimination against women
<b><u>Gouvernance :</u></b>
International corporate governance network statement on global corporate governance principles
OECD principles of corporate governance
Principles for corporate governance in the commonwealth
<b><u>Droits humains :</u></b>
Amnesty international human rights principles for companies
Un basis principles on the use of force and firearms by law enforcement
UN code of conduct for law enforcement officials
UN convention against torture and other cruel, inhuman or degrading treatment
UN convention on the elimination of all forms of racial discrimination
UN covenant on economic, social and cultural rights
UN covenant on the rights of the child
UN human rights norms for business
Universal declaration of human rights
Voluntary Principles on security and human rights

<b>responsabilité sociale :</b>	
	Bilan sociétal (CJDES)
	Livre vert de la commission européenne sur la RSE
	The good company guidelines (CBSR)
<b>développement durable:</b>	
	Bellagio Principles
	Earth charter
	International chamber of commerce business charter for sustainable development
	Johannesburg declaration on sustainable development
	Rio declaration on environment and development
<b>Autres documents éthiques utilisés éventuellement par votre entreprise:</b>	
<b>Votre entreprise travaille-t-elle avec des labels ? Si oui lesquels ?</b>	

**4. Positionnement de votre entreprise par rapport aux relations inter-entreprises**

<b>Quel est le nombre de fournisseurs et de sous-traitants de votre entreprise?</b>
<b>Quelle distinction faite-vous entre fournisseurs et de sous-traitants ?</b>
<b>Votre entreprise met-elle en place des conditions de référencement ? Si oui font-elles appel à des normes ?</b>
<b>Votre entreprise demande-t-elle le respect de normes éthiques ou d'autres documents éthiques à ses fournisseurs et sous-traitants? Si oui lesquels et dans quels types de documents (contrats, appels d'offre, cahiers des charges) ?</b>
<b>Le respect d'une norme est-il à l'origine d'une relation avec un fournisseur ou un sous-traitant ou vient-il renforcer une relation existante précédemment?</b>
<b>Votre entreprise si positionne-t-elle plus en faveur de relations durables avec les fournisseurs et les sous-traitants ou plutôt dans une logique de remise en concurrence des marchés?</b>
<b>Votre entreprise met-elle en place des partenariats en R &amp; D ?</b>
<b>Votre entreprise tente-t-elle de mettre en place des actions avec ses fournisseurs et ses sous-traitants sur le plan de l'éthique ?</b>
<b>Votre entreprise mesure-t-elle la satisfaction de ses fournisseurs et sous-traitants ?</b>
<b>Votre entreprise mesure-t-elle la satisfaction du client ?</b>
<b>Votre entreprise met elle en place des aides financières ou logistiques pour ses fournisseurs ou sous-traitants dans la mise en place de normes éthiques?</b>

**Annexe 15 : Liste des entretiens réalisés**

<b>Entreprise</b>	<b>Date de l'entretien</b>	<b>Contact</b>	<b>Fonction</b>
<b>Axa</b>	27/03/07	Sylvain Vanston	Chargé des relations avec les analystes ISR et les agences de notation
<b>Crédit Agricole</b>	07/11/06	Brigitte Dègre	Responsable DD
<b>Dexia</b>	13/06/07	Caroline Orjebin	Chargée de projet développement durable
<b>Essilor</b>	18/01/07	Claude Darnault	Directeur DD
<b>Gaz de France</b>	25/04/07	Isabelle Ardouin	Chef de Projet Direction DD
<b>L'Oréal</b>	25/01/07	Pierre Simoncelli Hélène Trautmann Franck Garsmeur	Directeur DD Attachée de Direction Directeur Développement Social International
<b>PPR</b>	13/02/07	Virginia Alvarez	Chargée de mission DD
<b>PSA</b>	11/01/07	Yves Fradin de Belabre	Délégué à l'Éthique
<b>Sanofi-Aventis</b>	14/11/06	Marie-Claire Daveu	Directrice DD
<b>Saint Gobain</b>	25/04/07	Dominique Elineau	Directrice du DD
<b>Veolia</b>	09/07/07	Denis Lépée	Chargé de mission à la Direction Générale

**Annexe 16 : Questionnaire de base des entretiens d'acheteurs**

<b>1. Travaillez-vous aux achats directs ou aux achats indirects ? Quels types d'achats réalisez-vous ?</b>
<b>2. Connaissez vous et mettez-vous en application le code des affaires ou le code des achats de votre entreprise? (charte, code de déontologie...)</b>
<b>3. Concernant la sélection des fournisseurs, lors des appels d'offres procédez-vous à partir de bases de données de fournisseurs pré-référencés ?</b>
<b>4. Sinon, entamez-vous un processus de référencement ? Celui-ci prend-il en compte des éléments sociaux ou environnementaux ?</b>
<b>5. Quels éléments influencent principalement vos décisions d'achats (qualité, coûts, délais, aspects sociaux, aspects environnementaux, sécurité, autres...)?</b>
<b>6. Vérifiez-vous que les fournisseurs choisis ont été audités depuis peu sur des aspects qualité ou RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale)?</b>
<b>7. Pratiquez-vous des enchères inversées ? Quelle opinion en avez-vous ?</b>
<b>8. Remarques d'ordre général :</b>

## **Annexe 17 : Analyse sectorielle des relations de fourniture**

### **Cas du secteur agro-alimentaire :**

Par rapport aux relations avec les producteurs, l'enjeu est d'arriver à conjuguer les marges avec des conditions d'achats. L'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986, la loi n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996 dite loi « Galland », et plus récemment la loi du 2 août 2005 dite loi de modernisation des relations commerciales ou loi « Dutreil II » tentent de rééquilibrer les relations entre producteurs et distributeurs. « *L'article 41 de la loi Dutreil II affirme ainsi la primauté des conditions générales de vente, en vue de protéger les PME d'une dérive possible : celles où les centrales d'achat imposeraient leur politique. L'article 42 encadre de manière stricte la pratique bien connue des distributeurs qui consiste à imposer à leurs fournisseurs des rémunérations de service, auxquelles on donne le nom de marge arrière* » [Durand, 2007, p.2]. Au niveau environnemental, se pose la question des alternatives agricoles raisonnées et biologiques, afin de pouvoir désigner et reproduire les meilleures pratiques par type de production<sup>352</sup>. Les emballages ont aussi un fort impact sur l'environnement car ils deviennent des déchets. De plus, de manière indirecte, ils accroissent le combustible nécessaire à leur transport en raison de leur taille et de leur poids<sup>353</sup>. Dans ce secteur les rapports avec les fournisseurs sont bien de deux types. Certains fournisseurs ont des relations de dépendance avec les centrales d'achat et d'autres proposent des marques incontournables ce qui confère aux fournisseurs une influence notable.

<sup>352</sup> « *Le Groupe DANONE est l'un des premiers groupes agroalimentaires à s'être engagé en faveur de l'agriculture durable, indispensable pour répondre aux attentes du consommateur, qu'il considère comme une approche complémentaire à celle de l'agriculture biologique, comme en témoigne le rachat de la société Stonyfield Farm aux Etats Unis et le lancement en France de la marque « Les 2 vaches », par Stonyfield Europe* » (Danone, rapport 2006, p.38).

« *Les produits alimentaires et non alimentaires Carrefour AGIR lancés par les hypermarchés en France en 2005, et déployés dans plusieurs pays en 2006, se positionnent sur les différentes facettes du développement durable et permettent aux clients d'agir au niveau de leur consommation. Ainsi, les produits Carrefour AGIR Bio répondent à un engagement dans l'agriculture biologique et sont tous certifiés ; ceux de Carrefour AGIR Nutrition répondent à un engagement dans une alimentation préservant le capital "santé" ; les produits Carrefour AGIR Solidaire répondent à un engagement dans la solidarité en participant au financement de projets de solidarité ; ceux de Carrefour AGIR Éco-Planète répondent à un engagement écologique et sont contrôlés par des organismes indépendants* » (Carrefour, rapport 2006, p.30).

<sup>353</sup> « *Depuis 2001, DANONE utilise les techniques d'analyses de cycle de vie (LCA) en soutien à certaines décisions stratégiques en matière de choix responsable de ses emballages. Convaincu que c'est au stade de la conception des emballages qu'une sensibilisation à l'éco-conception doit être faite, DANONE a développé en interne un outil simplifié permettant aux collaborateurs en charge de connaître rapidement l'impact sur l'environnement lié à une modification d'un système ou d'un matériau d'emballage. La Charte pour l'Environnement signée par le Président du Groupe DANONE, Franck RIBOUD, en 1996 impose la prise en compte de l'environnement dès la conception des produits et de leurs procédés de fabrication. Dès la conception des nouveaux produits, les équipes marketing, packaging, achats et logistique utilisent donc un « guide de conception écologique des emballages » et une « check-list » qui intègrent à la fois la réduction à la source et la possibilité de valorisation des matériaux en fin de vie. En 2001, le Comité Exécutif du Groupe DANONE s'est fixé un objectif de réduction du poids moyen des emballages de 10 % sur 10 ans (période 2000-2010). Pour cela, des indicateurs de suivi (ratio poids d'emballage sur poids de produit) ont été mis en place. En 2006, 19 filiales reportaient le ratio poids d'emballage sur poids de produits de 75 % de leurs ventes. Entre 2000 et 2006, les ratios ont diminué de 6 %. Le poids de la bouteille d'EVIAN de 1,5 litre a diminué de 15 % de 2000 à 2005 soit chaque année le gain de la consommation de 30 000 voitures. Les efforts de DANONE en France ont permis de diminuer le poids des emballages utilisés de 12 000 tonnes par an soit l'équivalent d'une ville de 150 000 habitants sans déchets d'emballages pendant une année* » (Danone, rapport 2006, p.40).



**Cas du secteur de l'armement :**

Avec un poids économique très important<sup>354</sup>, le secteur de l'armement est devenu un secteur controversé en matière d'éthique de l'entreprise avec le développement de l'investissement socialement responsable. Les enjeux éthiques sont prépondérants concernant l'armement du fait même des métiers et des produits du secteur. L'industrie de l'armement est confrontée à des problèmes d'utilisation de ses produits (comme les armes légères que l'on retrouve aux mains d'enfants soldats) et à des problèmes de corruption sur ce marché impliquant des Etats. Le rapport 2006 de Thalès indique d'ailleurs que « *L'émergence de nouvelles menaces (prolifération des armes de destruction massive, terrorisme...)* justifie que le Groupe porte une attention croissante au contrôle de la destination finale de ses équipements » (p.5). Ce secteur développe des relations privilégiées avec ses fournisseurs en raison de la spécificité des productions et des exigences en termes de qualité<sup>355</sup>. Plus les moyens de production sont spécifiques, plus l'intégration verticale est adaptée<sup>356</sup>.

**Cas du secteur automobile :**

Sur le plan sociétal, le thème de la sécurité routière prend place dans la relation entre les constructeurs automobiles et la société civile.<sup>357</sup> Sur le plan social, cette industrie nécessite une main d'œuvre abondante : l'automobile est confrontée à des enjeux de ressources humaines<sup>358</sup>. Le secteur faisant face à une surcapacité de production, de nombreuses entreprises connaissent des difficultés qui les poussent à réduire leurs capacités de production et elles font souvent le choix de réduire leurs effectifs. La reconversion de sites industriels et le reclassement des anciens salariés sont devenus des enjeux essentiels pour les entreprises du secteur. Responsable en partie des émissions de gaz à effet de serre<sup>359</sup>, l'automobile a un rôle essentiel à jouer dans la lutte contre le dérèglement climatique. Sur le plan des relations avec les fournisseurs, on observe, dans ce secteur, de nombreux cas de quasi-intégration sur des aspects stratégiques. Le producteur préfère parfois posséder l'équipement servant à produire un composant plutôt que d'acheter ce composant auprès d'un fournisseur propriétaire de l'équipement pour éviter des comportements opportunistes du fournisseur.

<sup>354</sup> Le marché mondial est estimé en 2005 à 1 200 milliards de dollars, soit environ 2 % du PIB mondial, dont la moitié correspondant à des dépenses américaines.

<sup>355</sup> En termes de normalisation, afin de se soumettre aux exigences des instances aéronautiques et spatiales, les donneurs d'ordre européens de ce secteur orientent largement leurs fournisseurs vers une certification EN/AS/JISQ 9100. La certification EN/AS/JISQ 9100, basée sur la certification ISO 9001 : 2000, répond spécifiquement aux exigences qualité établies par les membres de l'industrie aérospatiale.

<sup>356</sup> « Thalès s'attache à appliquer envers ses fournisseurs des procédures et des méthodes d'achats compétitives dans le respect scrupuleux des « relations de coopération mutuelle », telles qu'inscrites dans son Code d'Éthique. Cette coopération implique une sélection des fournisseurs les mieux adaptés aux marchés, selon un certain nombre de principes : équité dans la sélection, définition et respect des engagements mutuels, respect de la confidentialité et de la propriété intellectuelle et, enfin, définition et partage des risques et des responsabilités » (Thalès, rapport 2006, p.11).

<sup>357</sup> « Deuxième champ d'application des innovations de PSA PEUGEOT CITROËN : la sécurité routière. Le groupe déploie des efforts permanents pour préserver la sécurité de tous. Que ce soit pour prévenir l'accident, en limiter les conséquences ou de manière plus innovante, accélérer l'arrivée des secours lorsque nécessaire » (PSA, rapport 2006, p.24).

<sup>358</sup> Un accord cadre existe en France dans le secteur automobile. En juin 2006 un « Code de bonnes pratiques » a été signé entre la Fédération des industries mécaniques, la Fédération des industries des équipementiers pour véhicule et le Comité des constructeurs français d'automobiles.

<sup>359</sup> « Les biocarburants – biodiesel et éthanol – contribuent à réduire les émissions globales de gaz à effet de serre. Ils représentent une alternative partielle, mais immédiate aux hydrocarbures fossiles. Depuis mars 1998, PSA PEUGEOT CITROËN favorise leur utilisation : ses voitures à moteur diesel acceptent jusqu'à 30 % de biodiesel en mélange pour l'usage en flottes ; les moteurs essence du groupe peuvent, sans aucune adaptation, fonctionner avec des mélanges contenant jusqu'à 10 % d'éthanol. PSA PEUGEOT CITROËN maîtrise également la technologie « flex-fuel », qui permet à un moteur d'accepter toutes les proportions de mélange essence-éthanol : au Brésil, 80 % de ses gammes sont vendues avec ces motorisations » (PSA, rapport 2006, p.42).

Il existe également des accords spécifiques d'intervention du fournisseur sur site<sup>360</sup>. Ce type de relation fait appel à des normes communes qui sont particulièrement développées dans ce secteur en ce qui concerne la qualité<sup>361</sup>. En outre, de nombreux constructeurs ou équipementiers délocalisent une partie de la production et sont confrontés au contrôle des conditions de travail dans des pays où la protection sociale des salariés est plus faible. La problématique des droits humains et des conditions de travail est très présente dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

### **Cas du secteur bancaire :**

Les banques exercent une influence sur l'ensemble de l'économie *via* les financements qu'elles accordent ou refusent. Selon leurs pratiques, elles peuvent influencer les entreprises dans leur appréhension de l'éthique de l'entreprise. Le développement de l'ISR a bien évidemment eu un impact sur les offres d'investissement proposées<sup>362</sup>. Au-delà des effets d'affichage, les initiatives permettant d'accroître ce type de financement restent limitées. En signant les Principes Equateurs, une banque s'engage à prendre en compte des critères sociaux et environnementaux dans ses choix de financement. Ces principes sont précis mais ils ne prévoient pas de contrôle interne ou externe<sup>363</sup>. Ce secteur a une empreinte écologique limitée et est assez avancé en termes de pratiques de ressources humaines. Il est également confronté à la question des pots de vin et de la corruption<sup>364</sup>. A propos des relations avec les fournisseurs, ce secteur a la particularité de n'établir des relations de fourniture que pour les achats indirects<sup>365</sup>.

<sup>360</sup> « Élément essentiel de ce dispositif de fabrication des véhicules, la politique d'achat vise à optimiser les coûts et la qualité. L'ambition du groupe est également de partager avec ses fournisseurs, dans une démarche d'entreprise élargie, les exigences environnementales et sociales qu'il s'applique » (PSA, rapport 2006, p.32). Renault pour sa part a mis en place une action originale vis-à-vis de ses fournisseurs clés : « Renault a décerné, pour la première fois en 2006, les Renault Supplier Quality Awards destinés à récompenser la qualité fournisseurs. Cette initiative répond à trois objectifs : valoriser la forte contribution de ses fournisseurs à l'évolution de Renault dans le domaine de la qualité ; distinguer les meilleurs fournisseurs pour leur engagement et leurs résultats ; renforcer la motivation de l'ensemble des fournisseurs » (Renault, rapport 2006, p.41).

<sup>361</sup> Le QS-9000 est une norme de management de la qualité quasi-indispensable aux équipementiers et fournisseurs de l'industrie automobile. Cette norme est d'origine privée. Elle a été élaborée par Daimler-Chrysler, Ford et General Motors en 1994 et a fait l'objet d'une réédition en mars 1998. Cette norme est fondée sur l'ISO 9001:1994 et incorpore les exigences complémentaires en matière de qualité. De la même manière s'est développée la norme EAQF (Evaluation Assurance Qualité Fournisseurs) en France. Elle est créée et imposée par les constructeurs automobiles. Comme ce secteur possède un référentiel spécifique, la proportion d'entreprises certifiées ISO 9000 est relativement faible avec 43,3 % [SESSI, 2000-a]. L'ISO a créé une norme spécifique au secteur. L'ISO/TS 16949 (2002) est issue de l'harmonisation des référentiels européens et nord-américains. Elle se substitue définitivement aux référentiels automobiles précédents. Cette norme est fondée sur la norme ISO 9001 édition 2000 complétée par des exigences spécifiques des industries automobile européennes et américaines.

<sup>362</sup> « BNP Paribas Asset Management a développé une expertise reconnue et propose une gamme complète de produits intégrant de manière systématique le développement durable et la gouvernance d'entreprise » (BNP-Paribas, rapport 2006, p.97).

<sup>363</sup> « Depuis 2003, Calyon intègre dans ses choix de financement de projets le risque social et environnemental. Elle est à ce jour la seule banque française à avoir adopté ces Principes. Pour appliquer cet engagement, Calyon a créé une cellule en charge de leur mise en oeuvre dans le monde, et a développé à partir des directives de la SFI(1) une méthodologie de classification des projets selon les risques identifiés » (Crédit Agricole, rapport 2006, p.61).

<sup>364</sup> A ce sujet le rapport 2006 de BNP-Paribas précise qu' « au sein de la fonction Conformité, les équipes de la sécurité financière coordonnent la prévention du blanchiment d'argent, la lutte contre la corruption et le financement du terrorisme, et l'application des embargos financiers, source d'obligations importantes pour les intermédiaires financiers » (p.34).

<sup>365</sup> « S'il recourt à des fournisseurs extérieurs pour obtenir des produits et des services éloignés des métiers qu'il exerce, le Groupe a fait le choix de conserver la maîtrise de ses compétences clés. C'est ainsi que, pour les process de production, les activités restent fortement intégrées, limitant l'appel à la sous-traitance. Dans le domaine informatique, qui fait souvent l'objet de démarches d'externalisation dans le secteur financier, BNP

**Cas du secteur des industries extractives:**

Ce secteur, et en particulier l'industrie cimentière, est confronté à des responsabilités environnementales tout au long de la filière : l'extraction (problème des carrières qui détruisent une partie de l'environnement), la transformation de la matière extraite en produit final (la fabrication consomme de l'énergie et pollue par le biais d'émission de déchets), le transport et l'usage des produits. Les enjeux sociaux pour cette industrie sont les conditions de travail des salariés travaillant sur les sites d'extraction et l'employabilité des salariés lors de la fermeture des sites<sup>366</sup>. Le partenariat entre WWF et Lafarge signé en 2000 et renouvelé pour 3 ans en 2005. Le groupe finance l'ONG et s'engage à respecter des objectifs fixés par l'ONG sur huit thèmes : audits environnementaux, réhabilitations de carrières, rejets de poussière, émissions de gaz à effet de serre, consommation d'eau, consommation et recyclage d'énergie, consommation de matières premières, production et déchets. L'ONG apporte son expertise au groupe et la possibilité de crédibiliser son discours environnemental grâce à la réputation de WWF. En termes de relation avec les fournisseurs de matériel d'extraction et avec les sous-traitants, la question est celle de la responsabilité des grands groupes le long de la filière d'approvisionnement et de mise en place de pratiques responsables chez les fournisseurs.

**Cas du secteur de l'industrie pharmaceutique :**

Des législations spécifiques encadrent les aspects environnementaux de ce secteur depuis les années soixante-dix. Ce secteur se trouve confronté à des enjeux purement éthiques avec les questions de bioéthique. Il s'agit d'apporter des réponses aux manipulations génétiques et aussi sur les questions de test sur les animaux<sup>367</sup>. Ce dernier élément se retrouve dans les industries cosmétiques. Certaines maladies se voient délaissées et certains brevets non exploités car n'étant pas rentables. La prise en compte des enjeux d'éthique de l'entreprise est d'autant plus importante qu'il existe des inégalités d'accès aux médicaments. Les relations avec les fournisseurs sont en général très contrôlées<sup>368</sup> car la qualité est un élément central de la relation en raison des produits échangés et de l'usage qu'il en est fait<sup>369</sup>.

---

*Paribas a adopté une position originale. En créant avec IBM France une co-entreprise pour assurer son exploitation informatique, le Groupe a noué un partenariat stratégique qui répond aux exigences de la conservation d'une maîtrise technologique, de la diminution des coûts informatiques et qui permet d'entretenir un centre d'expertise performant» (BNP-Paribas, rapport 2006, p.101).*

<sup>366</sup> « En avril, Gaz de France a adhéré à l'ITIE, Initiative pour la Transparence des Industries Extractives. L'ITIE est une démarche volontaire des gouvernements locaux et des compagnies qui s'engagent à rendre publics, les revenus et paiements liés aux activités d'extraction de ressources. En matière de lutte contre la corruption, les consultants spécialisés qui aident le Groupe à préparer les dossiers de demande de permis d'exploration- production sont sélectionnés sur des critères qui tiennent compte notamment de l'absence de conflits d'intérêt » (Gaz de France, rapport 2006, p.45).

<sup>367</sup> « La recherche et le développement occupent une place prépondérante au sein de Sanofi-Aventis, qui y a investi 15,6 % de son chiffre d'affaires en 2006 (en augmentation de 9,5 %). La bioéthique, les bonnes pratiques dans la conduite des études cliniques, le recours aux animaux et la sécurité des produits sont donc des questions essentielles pour le Groupe, qui y répond en établissant et diffusant des principes généraux et des chartes communes à l'ensemble des collaborateurs à travers le monde » (Sanofi-Aventis, Rapport 2006, p.3).

<sup>368</sup> Sanofi-Aventis met d'ailleurs en place une politique d'achats responsable très avancée : « Grâce à une politique d'achats responsable, Sanofi-Aventis s'assure que ses fournisseurs respectent des normes sociales, éthiques et environnementales suffisantes » (rapport 2006, p.3). Cette politique d'achat s'accompagne d'audits systématiques des fournisseurs.

<sup>369</sup> La certification CERTIPHARM est un outil proposé par l'AFNOR pour permettre aux fournisseurs de répondre aux exigences des normes ISO 9000 (version 1994) couplées aux exigences spécifiques des acteurs de l'industrie pharmaceutique.

**Cas du secteur du tourisme :**

Depuis 20 ans déjà, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) s'est emparée de la notion de tourisme durable afin de promouvoir un développement soutenable dans les régions où le tourisme a un rôle essentiel sur le plan économique. L'organisation sociétale locale, souvent fragile dans les pays en développement, représente un enjeu crucial pour le développement d'un tourisme durable. L'industrie touristique se trouve aussi confrontée au problème du travail des enfants. Parmi les formes d'exploitation des enfants, le développement du tourisme sexuel est celle qui touche le plus fortement les opinions publiques occidentales<sup>370</sup>. De plus, la contribution du tourisme au réchauffement climatique est importante par l'usage de l'avion et de l'automobile dans les déplacements. Peu de progrès ont été réalisés malgré l'existence de chartes d'engagement et d'un code mondial du tourisme durable conçu sous l'égide de l'OMT. L'existence d'un label fait aujourd'hui défaut pour de nombreux acteurs du tourisme solidaire mais les difficultés à définir un label ou une certification diffèrent leur apparition. Les pratiques éthiques dans les relations avec les fournisseurs sont en émergence<sup>371</sup>.

---

<sup>370</sup> « À fin 2006, Accor est signataire du code de conduite de l'organisation non gouvernementale internationale ECPAT (End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes) dans 16 pays : Brésil, Argentine, Chili, Colombie, Équateur, Pérou, Uruguay, République dominicaine, Cambodge, Indonésie, Laos, Thaïlande, Philippines, Vietnam, Roumanie et France. Accor travaille en partenariat avec l'ONG internationale ECPAT depuis 2001. Plus de 2 millions de brochures de sensibilisation ont été distribuées en France depuis cette date. Dans les pays où ce risque est le plus présent, le Groupe officialise progressivement son engagement par la signature du code de conduite pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle. Mis au point par ECPAT et l'Organisation mondiale du tourisme, ce code établit les principes d'une politique active de lutte contre ce crime » (Accor, rapport 2006, p.30).

<sup>371</sup> « La charte « Achats durables » du Groupe incite ses fournisseurs et prestataires de services référencés à s'investir dans la protection de l'environnement et à développer des pratiques sociales équitables » (Accor, rapport 2006, p.33).

**Annexe 18 : Revue de la littérature du classement des outils de responsabilité des entreprises**

Les outils de responsabilité de l'entreprise (*Corporate Responsibility Tools*) ont été classés par plusieurs études selon leur but, leur portée géographique, leur recommandation ou leur mode de construction [Goel et Cragg, 2005] :

- *AccountAbility for the world business council on sustainable development (2004) Issue management tools*, <http://www.wbcsd.org/web/publications/accountability-codes.pdf>

- *European Commission, (2003) Mapping Instruments for corporate social responsibility*, Employment and Social Affairs [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2004/ke1103002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2004/ke1103002_en.pdf)

- Leipziger D. (2003) *The corporate responsibility code book*, Greenleaf Publishing

- Ligteringen E. et Zadeck S. (2005) *The future of corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks*, [http://www.globalreporting.org/upload/landscape\\_final.pdf](http://www.globalreporting.org/upload/landscape_final.pdf)

- McIntosh M., Thomas R., Leipziger D. et Coleman G. (2002) *Living Corporate Citizenship: Strategic routes to socially responsible business*

- McKague K. (2005) *Compendium of ethics codes and instruments of corporate responsibility*, Schulich School of Business, York University, <http://www.yorku.ca/csr>

- Waddock S. (2004) "Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real", *Journal of Business Ethics*, n°50, p.313-327

- Wick I. (2003) *Workers' tool or PR play? A guide to codes of international labour practice*, <http://www.suedwind-institut.de/workers-tools-2003.pdf>

## **Annexe 19 : AA 1000**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.accountability21.net/aa1000/default.asp>

### **Origine :**

La série de normes AA 1000 (AA pour *AccountAbility*) a été lancée par l'*Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA) en novembre 1999. L'ISAE, aussi connu sous le nom de *AccountAbility*, est une organisation internationale située en Grande-Bretagne qui a pour mission d'encourager les comportements éthiques dans les entreprises. Elle est dirigée par un conseil international aux membres d'horizon divers venant du secteur privé, d'ONG, du consulting et du domaine de la recherche. Une révision de la série de normes a été effectuée en 2003.

### **Contenu :**

La série de normes de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes. Elle s'adresse à tous types d'entreprises, uni ou multi-sites et de toutes tailles. Sa spécificité est d'aborder l'entreprise sous l'angle des processus qu'une organisation doit suivre pour rendre compte de sa performance. Les normes AA1000 ne proposent pas d'indicateurs prédéfinis mais des lignes directrices pour amener les entreprises et leurs parties prenantes à co-produire les indicateurs. Il n'est donc pas précisé quelles informations considérer mais plutôt comment organiser ce système intégré. En ce sens, la norme GRI peut compléter la norme AA1000. Il s'agit en particulier de rendre compte (*accounting*), par le biais d'audit et de communication sur ses performances sociales et éthiques, en s'intéressant, en priorité, à la qualité du dialogue et à la participation des parties prenantes. Elle a pour objectif de s'inscrire comme norme universelle et de couvrir toutes les normes actuelles SA 8000 et ISO 9000. Il existe d'un système intégré « *Qualité-Sécurité-Environnement* » dont les piliers sont la planification, rendre compte, auditer, organiser une remontée et une analyse des informations et mettre en place un système de rétroaction. Elle est basée sur plusieurs principes en lien avec la portée du processus, la qualité de l'information, la gestion du processus et sa capacité à produire une amélioration continue. Le processus social doit refléter les opinions et les besoins de tous les groupes y ayant un intérêt. Le principe sous-jacent de cette norme est donc celui de l'inclusion.

La série de normes comprend les quatre normes suivantes :

- AA 1000 Principes et objectifs (en construction) ;
- AA 1000 Guide pour une mise en œuvre (en construction) ;
- AA 1000 Norme d'Assurance (en 2003) ;
- AA 1000 Norme d'engagements des parties prenantes (en 2005).

**Diffusion :**

<b>AA1000AS Referrers</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Total Companies referring to the AA1000 Assurance Standard	3	19	29	42
Total NGOs referring to the AA1000 Assurance Standard	0	2	2	1
<b>Total AA1000 Assurance Standard Referrers</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>43</b>

Source : [www.accountability21.net/aa1000/default.asp](http://www.accountability21.net/aa1000/default.asp)

<b>AA1000AS Users</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Total Companies using the AA1000 Assurance Standard	32	42	59	125
Total Assurance Practitioners using the AA1000 Assurance Standard	32	30	25	54
Total NGOs using the AA1000 Assurance Standard	1	1	1	0
Total Public Sector Organisations using the AA1000 Assurance Standard	3	2	1	2
Total Certified Sustainability Assurance Practitioners	N/A	0	21	21
<b>Total AA1000 Assurance Standard Users</b>	<b>68</b>	<b>75</b>	<b>107</b>	<b>202</b>

Source : [www.accountability21.net/aa1000/default.asp](http://www.accountability21.net/aa1000/default.asp)

**Contrôle :**

Cette norme fait l'objet d'une certification par un tiers. L'AccountAbility et l'IRCA (*International Register of Certificated Auditors*) se sont regroupés afin proposer un programme de formation aux auditeurs. Cette norme peut être certifiée par l'AFAQ.

**Relation inter-entreprises :**

De part la logique d'inclusion, la norme prend en compte les fournisseurs en tant que partie prenante.

## **Annexe 20 : AFAQ 1000 NR**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.afaq.org/>

### **Origine :**

La norme AFAQ 1000 NR apparaît en 2006. Elle est gérée par la société AFAQ AFNOR Certification. Créée en 1988, l'Association Française pour l'Amélioration et le management de la Qualité (AFAQ) a fusionné en 2004 avec l'Association Française de Normalisation (AFNOR). L'AFAQ AFNOR Certification est un acteur international de référence avec plus de 20 000 clients. La marque AFAQ est utilisée dans le cadre des activités d'évaluation et de certification dans le domaine des systèmes de management et de gouvernance des entreprises.

### **Contenu :**

La norme AFAQ 1000NR est applicable par toutes les entreprises. La durée de l'évaluation est optimisée pour s'adapter tant aux PME qu'aux sites de grands groupes industriels et de services. L'évaluation AFAQ 1000 NR permet de mesurer les performances de l'entreprise face à la préservation de l'environnement, à l'équité sociale et à l'efficacité économique. Elle s'inscrit dans une démarche de développement durable. Elle combine une évaluation selon l'approche stratégique et les pratiques managériales d'une part et selon les résultats *via* les indicateurs d'autre part. Son objectif est de permettre à toute organisation de se situer dans sa stratégie de développement durable à travers l'attribution d'une note. L'enjeu est de prolonger une démarche de Qualité, Sécurité, Environnement (QSE). L'évaluation obtenue permet de faire un bilan sur les pratiques de l'entreprise et de mesurer dans le temps les améliorations réalisées. Elle se veut un véritable outil de pilotage stratégique. Suite à l'évaluation AFAQ 1000NR, l'entreprise peut communiquer en affichant le logo de l'AFAQ AFNOR Certification.

La norme AFAQ 1000NR est en cohérence avec les normes suivantes :

- la GRI, Global Reporting Initiative ;
- le Global Compact des Nations unies ;
- le SD 21000 ;
- les normes ISO de système de management (ISO 14000 et ISO 26000).

### **Diffusion :**

5 entreprises ont adhéré à cette nouvelle norme.

### **Contrôle :**

L'évaluation effectuée par l'AFAQ AFNOR Certification aboutit à une note sur 1 000 points :

- moins de 200 points : Engagement ;
- de 201 et 400 points : Progression ;
- de 401 et 700 points : Maturité ;
- de 701 à 1000 points : Exemplarité.

### **Relation inter-entreprises :**

La relation avec les clients et fournisseurs n'est pas mentionnée en tant que telle. La référence est sous-jacente car cette norme permet d'apporter une réponse aux attentes des parties intéressées et en particulier celles des donneurs d'ordre.



## **Annexe 21 : ANSI/AIHA Z10**

Spécificité pays

Lien : <http://www.aiha.org/Content>

### **Origine :**

La norme ANSI/AIHA Z10 *Occupational Health and Safety Management Systems* a été émise en 2005 par l'*American Industrial Hygiene Association* (AIHA) et l'*American National Standard Institute* (ANSI). L'AIHA, fondée en 1939, travaille en collaboration avec l'*American Board of Industrial Hygiene*.

### **Contenu :**

Cette norme volontaire et nationale donne une approche prescriptive des systèmes de management de la santé et de la sécurité. Elle s'applique à toutes les entreprises et de tous secteurs. Elle est basée sur les principes de l'ILO-OSH 2001 et elle est compatible avec les normes ISO 14000 et ISO 9000. L'amélioration continue et la gestion des risques sont au coeur de cette norme. Elle se compose de plusieurs parties : management et participation des salariés, planification, implémentation, évaluation et actions correctives, bilan managérial. Des annexes précisent les rôles et responsabilité de chacun, les priorités et les procédures d'audits.

Cette norme a été le modèle de la norme CAN/CSA Z1000 développée au Canada. Elle se veut l'équivalent du OHSAS 18000.

### **Diffusion :**

Non connue.

### **Contrôle :**

Cette norme donne lieu à un audit de la part de l'AIHA. La procédure de certification se déroule en huit étapes et donne lieu à des audits de suivi.

### **Relation inter-entreprises :**

Non mentionnée.

## **Annexe 22 : AS 8000 C-2007 Corporate Governance Collection**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.standards.org.au/>

### **Origine :**

Cette série de normes a été créée en juin 2003 par le *Standards Australia* et modifiée en 2007. *Standards Australia* a été établie en 1922 et il est reconnu par un protocole d'accord avec le *Commonwealth* comme l'organisme de développement de normes non gouvernementales en Australie. C'est une société de 72 membres représentant des groupes intéressés par le développement et l'application de normes ainsi que les produits et services qui y sont liés. Elle est le représentant de l'Australie pour l'ISO, le IEC (*International Electrotechnical Commission*) et le PASC (*Pacific Area Standards Congress*). Il développe près de 7 000 normes australiennes. C'est une des premières organisations de ce type à avoir mis en place la livraison en ligne de normes. En partenariat avec *SAI Global*, *Standards Australia* continue à livrer ses normes par [www.saiglobal.com/shop](http://www.saiglobal.com/shop), *SAI Global* ayant une licence exclusive sur la distribution et la vente de ces normes.

### **Contenu :**

Cette série de normes est conçue pour aider les entreprises à mettre en oeuvre une stratégie de Gouvernement d'entreprise en se calquant sur les meilleures pratiques existantes sur le marché. Ces normes ont été développées à partir des principes de l'OCDE de Gouvernement d'entreprise, le Livre Bleu de l'IFSA et l'*ASX Listing Rules*. Voici le détail de ces normes :

AS 8000-2003	<i>Corporate governance - Good governance principles</i>
AS 8001-2003	<i>Corporate governance - Fraud and corruption control</i>
AS 8002-2003	<i>Corporate governance - Organizational codes of conduct</i>
AS 8003-2003	<i>Corporate governance - Corporate social responsibility</i>
AS 8004-2003	<i>Corporate governance - Whistleblower protection programs for entities</i>

Ces normes établissent des éléments opérationnels : l'identification des éléments de la RSE (gouvernement de l'entreprise, absence de discrimination, relations avec les fournisseurs), l'implantation de ces éléments, la mise en place de procédure de rectification, le *reporting* interne et externe à l'organisation, la transparence et le dialogue avec les parties prenantes interlocuteurs.

La norme AS 8003-2003 remplace la norme DR 03028 : *Corporate social responsibility* qui a été émise en janvier 2003 et qui proposait des éléments pour établir, implémenter et manager un programme de responsabilité sociale de l'entreprise.

Le prix demandé par *SAI-Global* pour avoir accès au texte des normes est de 205 dollars pour les membres et sinon de 241 dollars.

### **Diffusion :**

Non connue.

### **Contrôle :**

Une vérification par un tiers est prévue. Il s'agit d'un organisme de contrôle dépendant de SAI.

### **Relation inter-entreprises :**

L'entreprise doit assurer un traitement équitable des parties prenantes à travers ses engagements. Les fournisseurs sont considérés comme des parties prenantes.

### **Annexe 23 : ASTM E2365-05**

Spécificité pays

Lien : [http://webstore.ansi.org/ansidocstore/dept.asp?dept\\_id=1545](http://webstore.ansi.org/ansidocstore/dept.asp?dept_id=1545)

#### **Origine :**

La norme ASTM E2365-05 est aussi appelée « *Standard Guide for Environmental Compliance Performance Assessment* ». Elle date de 2005. Elle est développée par l'ANSI (*American National Standards Institute*) qui est le représentant officiel de l'ISO aux Etats-Unis. L'ANSI est aussi membre de l'IAF (*International Accreditation Forum*).

#### **Contenu :**

Cette norme permet de mesurer la conformité d'un organisme à des niveaux de performance environnementale. Elle traite particulièrement de la mise en conformité des équipements avec la réglementation américaine, notamment en ce qui concerne la qualité de l'air, la consommation d'eau et sa qualité, la gestion des déchets et la réduction des risques toxiques. Cette norme donne des informations générales sur des dispositions réglementaires au niveau fédéral, des programmes d'Etat, y compris les lois et les règlements relatifs à ces thèmes.

Cette norme ne donne pas une manière précise d'agir pour l'organisation mais elle propose plutôt un cadre d'action. Le but est de donner à l'organisation une logique de réduction et de maîtrise des risques. Cette norme permet de mettre en place un système de gestion des priorités, notamment par rapport à la prévention des activités polluantes.

#### **Diffusion :**

Non connue.

#### **Contrôle :**

Pas de certification prévue.

#### **Relation inter-entreprises :**

Non mentionnée.

## **Annexe 24 : BS 8800 : 2004**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.bsi-global.com>

### **Origine :**

La norme BS 8800 a été mise sur le marché en 1996 puis révisée en 2004. Elle a été développée par le BSI (*British Standards Institution*). Cette norme britannique a été préparée par le *Technical Committee HS/1* sous la direction du *Management Systems Section Board*.

### **Contenu :**

La norme BS 8800 (*Guide to occupational health and safety management systems*) est un guide des systèmes de management de santé et de sécurité au travail (SST). La norme vise à améliorer la performance en SST, elle propose des orientations pour intégrer la gestion SST à la gestion de toutes entreprises de tous secteurs.

Cette norme énonce des exigences pour l'intégration d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail dans un système global de management : elle peut être utilisée comme un guide. Cette norme vise à améliorer la performance des organismes en matière de santé et de sécurité au travail en leur proposant des orientations sur la manière dont ce domaine peut être intégré à la gestion des autres aspects de l'organisme dans le but:

- de minimiser le risque planant sur les employés et les tiers ;
- d'améliorer le rendement de l'organisme ;
- d'aider les organismes à se construire une image responsable au sein du marché.

Les principes de la norme BS 8800 : 2004 consistent à intégrer la prévention des risques dans l'entreprise pour à la fois minimiser les risques pour les personnes, améliorer les performances de l'entreprise et donner une image positive et responsable sur le marché. Deux approches pouvant être adoptées sont proposées :

- l'une pour les entreprises souhaitant axer leur système de management SST sur le guide HS(G)65 ;
- l'autre pour les entreprises désirant axer leur système de management SST sur la norme ISO 14000.

Un tronc commun reprend le domaine d'application, les références normatives et les définitions. L'approche HS(G)65 est détaillée. L'approche ISO 14000 est exposée. Des annexes composent ce guide. Elles portent sur les liens qui existent entre le guide et la norme ISO 9000, les orientations sur les responsabilités et l'organisation, une procédure de planification, les principes et la pratique de l'évaluation du risque, la nécessité de mesurer les performances, la mise en place et la gestion d'un système d'audit.

Sa structure lui permet une compatibilité avec des modèles de management existants et basés aussi sur le principe du PDCA. Elle ne donne en aucun cas une validité réglementaire et l'organisme qui s'appuie sur cette norme devra prouver qu'il est en accord avec la législation liée à son activité, en vigueur en France.

Cette norme est compatible avec les documents suivants:

- le code pratique agréé de la *Health & Safety Commission: Management of health and safety at work* ;
- le livret HS(G)65 du *Health & Safety Executive: Successful health and safety management* ;
- la BS EN ISO 14001: *Environmental Management Systems* ;
- les orientations spécifiques HSC/HSE sur des aspects spécifiques de santé et de sécurité au travail.

La nouvelle version de cette norme permet de prendre en compte les évolutions récentes de la législation britannique émanant en particulier de la nouvelle *Health and Safety Commission* (HSC).

## Annexe

### **Diffusion :**

Non connue. Jusqu'à 1999, les certifications santé/sécurité, en France, s'ancraient principalement sur le BS 8800. Cette norme a rencontré, en France, l'adhésion de quelques entreprises car il comporte l'avantage d'être complété d'annexes détaillées. Aujourd'hui le plus grand nombre des certificats de management de la sécurité émis en France, comme un peu partout dans le monde, le sont d'après l'OHSAS 18001.

### **Contrôle :**

Cette publication contient des orientations et des recommandations. Initialement, elle ne peut être utilisée à des fins de certification. Cependant de nombreux organismes de certification ont développé des systèmes de management de santé et de sécurité qui s'appuient sur la BS8800. La norme précise les éléments relatifs à la mesure de la performance et à la procédure d'audit.

### **Relation inter-entreprises :**

Non mentionnée directement. Cependant ISO 14000 fait référence à la relation de fourniture.

## **Annexe 25 : CAN/CSA Z1000**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Spécificité pays

Lien : <http://www.csa.ca/products/productofmonth/Default.asp?articleID=6285etlanguage=French>

### **Origine :**

L'Association canadienne de normalisation a mis en place un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail CAN/CSA Z1000 (ou CSA Z1000-F06) en 2006. Il s'agit de la première norme consensuelle canadienne sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail. L'Association canadienne de normalisation est un organisme sans but lucratif. Responsable de la coordination du Système national de normes (SNN) au Canada, le Conseil canadien des normes (CCN) a accrédité la CSA, laquelle fait partie des quatre organismes d'élaboration de normes accrédités à l'échelle nationale. L'accréditation obtenue par un organisme d'élaboration de normes (OEN) constitue une reconnaissance officielle de ses compétences en matière d'élaboration de normes et de sa conformité aux critères précis établis par l'organisme d'accréditation. Afin d'obtenir et de conserver une accréditation, plusieurs critères doivent être respectés, notamment l'élaboration de normes consensuelles conformes aux principes en vigueur au Canada. Ces principes régissent le processus fondé sur le consensus, la conformité aux critères d'approbation des Normes nationales du Canada.

### **Contenu :**

La norme CAN/CSA Z1000 propose aux entreprises de toutes tailles un modèle grâce auquel elles pourront intégrer dans leurs pratiques de gestion les principes de santé et sécurité au travail. Le prix du texte est de 195 \$.

### **Diffusion :**

Non connue. 1000copies du texte vendues.

### **Contrôle :**

Possibilité d'audit par l'Association canadienne de normalisation

### **Relation inter-entreprises :**

Des recommandations sont faites pour les sous-traitants travaillant sur site. L'entreprise doit s'assurer de la sécurité des employés du sous-traitant et que les salariés respectent bien les mesures de sécurité.

## **Annexe 26 : ECS 2000 Ethics Compliance System**

Lien : <http://www.ie.reitaku-u.ac.jp/~davis/html/ecs-eng-main.html>

### **Origine :**

En 1999, l'*Ethics Compliance Standard* 2000 a été développé par le *Business Ethics and Compliance Research Center* de l'Université de Reitaku au Japon. La norme internationale ECS 2000 a été rédigée suite à des consultations d'experts de diverses universités, d'entreprises, d'agents publics, de juristes, d'auditeurs, de consultants et d'organismes accrédités. En 2001 est émis le ECS2000v1.2 (*Guidance Document*) qui correspond à un complément pratique. En 2001 cette norme est traduite en français et en 2002 en chinois.

### **Contenu :**

Le ECS 2000 est basé sur deux principes :

- Les organisations doivent être pro-actives pour anticiper les pratiques non éthiques plutôt que de se tourner vers des démarches de régulation externes ou de *whistle-blowing*.
- Les retours externes doivent être encouragés afin de collecter l'avis de tous sur la construction des objectifs éthiques et leur concrétisation.

Cette norme est un guide pour la mise en place d'un système de management éthique et respectueux de la loi. Elle aide à évaluer le système de management de l'entreprise, à l'améliorer et à communiquer sur les objectifs et les pratiques. L'entreprise ne doit pas se contenter d'appliquer les principes de la ECS2000 mais elle doit les intégrer à son organisation et la faire sienne en raison de son secteur, sa culture et son histoire. La ECS2000 représente plus une méthode basée sur celle adoptée par l'ISO 14000 : planification, action, vérification, modification (*Plan, Do, Check, Act*). Cette méthode est imprégnée du principe de l'amélioration continue.

### **Diffusion :**

Non connue.

### **Contrôle :**

Cette norme conseille la mise en place d'un audit périodique (tout les trois ans) d'un audit interne pour vérifier les progrès de l'organisation et la conformité aux principes de la norme. La ECS 2000 ne précise pas comment doivent se faire ces audits et laisse les détails administratifs et techniques à l'appréciation de chaque organisation.

### **Relation inter-entreprises :**

Les fournisseurs sont considérés comme des parties prenantes pouvant donner leur avis.

## **Annexe 27 : EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)**

Spécificité pays

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28022.htm>

### **Origine :**

Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) a été lancé par la Commission européenne en 1993, avec une révision opérée en 2001. Il vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes et à informer le public et les parties intéressées (règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil).

### **Contenu :**

L'EMAS établit un programme de gestion environnementale volontaire, basé sur des principes harmonisés au niveau de l'Union européenne et ouvert à toutes les entreprises ou organisations opérant au sein de l'UE quels que soient leur taille et secteur d'activité. L'EMAS ne remplace pas la législation ou les normes techniques existantes en matière d'environnement, qu'elles soient nationales ou européennes.

L'EMAS a été conçu pour doter les entreprises européennes d'un cadre qui leur permettent de promouvoir leurs engagements dans le domaine de la protection de l'environnement en les aidant à établir un système de management environnemental (SME). Il vise à évaluer, améliorer et communiquer sur les performances environnementales. Ce programme met l'accent sur le respect de l'environnement, la prévention contre la pollution, et l'amélioration de l'environnement des entreprises.

Une organisation désirent bénéficier de l'accréditation EMAS doit valider les étapes suivantes :

- Mener un diagnostic environnemental, prenant en compte l'ensemble des aspects environnementaux des activités de l'organisation, de ses produits et services et de ses méthodes d'évaluation interne.
- Définir un système de management environnemental à la lumière des résultats du diagnostic et des objectifs fixés par les cadres dirigeants de l'entreprise. Ce SME doit définir les responsabilités, les objectifs, les moyens de les atteindre, les procédures opérationnelles, les besoins en formation et les systèmes d'information.
- Mener un audit environnemental, portant notamment sur la mise en place du SME, sa conformité avec les objectifs environnementaux de l'organisation, ainsi que sur le respect des lois environnementales pertinentes.
- Rédiger une déclaration de la performance environnementale de l'organisation, qui permette de comparer les résultats atteints aux objectifs fixés, ainsi que les prochaines étapes d'amélioration de la performance.

Elle est composée de la politique, des programmes d'améliorations environnementales et de la description du SME mis en place.

L'analyse des aspects environnementaux doit inclure entre autres les questions relatives aux produits (conception, conditionnement, transport, utilisation et recyclage/élimination des déchets) (annexe VI, paragraphe 6.3. a). Il s'agit là d'une des exigences spécifiques du règlement que l'on retrouve théoriquement dans l'ISO 14001 (identification des aspects environnementaux de ses activités, produits ou services, chapitre 4.3.1.), seulement la majorité des entités certifiées ISO 14001 en France ne sont pas en faveur de l'éco-conception.

La version de 2001 de l'EMAS permet une souplesse de mise à jour de la déclaration environnementale pour les PME/PMI. De plus, une fois enregistrée EMAS, l'entreprise peut apposer le logo « EMAS, information validée » sur ses documents mais pas sur ses produits ni leur conditionnement. Enfin, avec la version de 2001, la complémentarité avec ISO 14001 est accrue. L'EMAS reconnaît le système de management mis en place dans le cadre d'une certification ISO 14001. Une entreprise qui est certifiée ISO 14001 doit uniquement publier une déclaration environnementale pour bénéficier de la validation EMAS. Si l'entreprise travaille essentiellement avec le nord de l'Europe, il est préférable qu'elle se tourne vers le système EMAS qui est particulièrement bien reconnu dans ces pays. D'ailleurs la loi au Danemark permet aux entreprises qui ont un certificat EMAS d'utiliser le rapport environnemental EMAS comme rapport de comptabilité environnementale. Si l'entreprise exporte ses produits à travers le monde, il est recommandé de choisir l'ISO 14001 qui a une portée internationale.

### **Diffusion :**

On dénombre en 2006 environ 5 000 sites certifiés EMAS, ce qui correspond à plus de 3 400 organisations certifiées.



**Contrôle :**

L'enregistrement EMAS est accordé après :

- réalisation d'un audit de certification externe par un organisme de certification accrédité par le Comité Français d'accréditation (COFRAC) qui vérifiera que toutes les étapes du SME ont été respectées ;
- vérification de la déclaration environnementale par un vérificateur indépendant accrédité par le COFRAC.

L'enregistrement EMAS a une validité de 3 ans. Pendant les 2 premières années sont réalisés 2 audits de suivi, ou vérification. Un audit de fin de cycle réalisé lors de la 3ème année permet de renouveler l'enregistrement. Pour une entreprise déjà certifiée ISO 14001, le coût de l'enregistrement sera de 3 500 à 6 000 euros [Environormes, 2005]. Pour une entreprise non certifiée ISO 14001, le coût sera de 6 000 à 9 000 euros.

**Relation inter-entreprises :**

EMAS prend en compte les aspects liés aux achats, aux pratiques et résultats des sous-traitants et fournisseurs. En effet, les aspects environnementaux liés aux procédures d'achats doivent être identifiés (annexe VI, paragraphe 6.3.). Cela signifie que les conséquences environnementales liées à l'achat de matières premières, de produits et matériaux concourants directement ou indirectement à l'activité, de fournitures, d'équipements et de prestations doivent être identifiées. Concrètement l'EMAS détaille les aspects cités par l'ISO 14000. Il s'agit donc d'un véritable suivi des prestataires, sous-traitants et fournisseurs.

## **Annexe 28 : ESR**

Lien : <http://www.ecocert.com/Commerce-equitable-ESR.html>

### **Origine :**

La norme ESR (échanges Équitables, Solidaires, Responsables) a été mise en place par ECOCERT qui est un organisme de contrôle et de certification. ECOCERT est accrédité par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation) selon la norme guide ISO 65 (EN 45011), qui exige indépendance, compétence et impartialité.

### **Contenu :**

L'ESR est un document normatif de commerce équitable qui va au-delà de la responsabilité sociale des entreprises, puisqu'il s'agit aussi de s'intéresser aux relations commerciales sur une filière. Il se veut répondre aux insuffisances mises en évidence par les associations de consommateurs par rapport aux pratiques actuelles. Ce document décline en critères objectifs une conception haute du commerce équitable dans une logique de filière. La norme ESR est à la disposition des opérateurs souhaitant valoriser leur engagement dans ce domaine. Cette démarche répond à plusieurs objectifs :

- poser les conditions d'un véritable contrôle tierce partie, efficace, indépendant, non intéressé au volume, basé sur des critères mesurables, et des outils de contrôle adaptés ;
- garantir la confiance du consommateur sur le long terme, par le professionnalisme du contrôle, et la transparence de l'information ;
- capitaliser plusieurs décennies d'expériences en ce domaine ;
- élargir le propos à une vision de filière (approche système).

Il décline en 43 critères quantifiables les conditions d'une démarche équitable, solidaire, responsable. Il prévoit par exemple des prix minima garantis, le respect de conditions sociales et salariales, un engagement sur la durée, un reversement à un fonds de développement géré collectivement. Il impose de bonnes pratiques agricoles strictes (une certification bio est exigée pour les bananes, le coton et les fleurs) ainsi qu'un engagement de modération des marges dans le pays importateur.

Ce cahier des charges s'applique aux filières agroalimentaires, aux cosmétiques (adaptation en cours) et aux textiles. Il prévoit des prix minima garantis, et impose de bonnes pratiques agricoles strictes (une certification bio est exigée pour les bananes, le coton et les fleurs). Ce cahier des charges a été élaboré en concertation avec un groupe de professionnels du secteur (producteurs, importateurs, distributeurs, associations de consommateurs). Il est conforme au consensus de FINE, à l'accord AFNOR AC X50-340.

### **Diffusion :**

Non connue.

### **Contrôle :**

L'objectif est bien de poser les conditions d'un véritable contrôle par tierce partie, indépendant, non intéressé au volume, avec pour enjeu la confiance du consommateur. Le processus implique deux étapes séparées : contrôle et attestation. Un comité d'attestation est mis en place. Le terme attestation équivaut à celui de certification utilisé pour les cahiers des charges publics.

L'entreprise accepte alors :

- les visites de contrôle nécessaires (annoncées ou non) sur l'ensemble des lieux concernés par les produits à certifier ;
- le prélèvement d'échantillons en vue d'analyses ;
- l'accès de l'auditeur à la comptabilité, aux éléments de preuve et enregistrements y afférant ;
- la prise en charge de tout contrôle supplémentaire demandé par le Comité d'Attestation.

### **Relation inter-entreprises :**

Le but est justement d'évaluer la chaîne d'approvisionnement mais un contrôle des fournisseurs n'est pas prévu directement.

## **Annexe 29 : GRI**

Lien : <http://www.globalreporting.org/Home>

### **Origine :**

La *Global Reporting Initiative* est une initiative internationale à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants, des universités. Créée en 1997 par l'association américaine *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), la *Global Reporting Initiative* (GRI) a été jusqu'en 2002 un projet sous l'égide du PNUE. Elle est aujourd'hui une organisation indépendante, avec un siège social à Amsterdam et un comité de direction propre. Cette initiative a donné lieu en 1997 à l'émission d'une norme qui a été révisée en 2002. La dernière version en est la G3 en 2006, qui remplacera la version précédente définitivement en 2008.

La GRI est ouverte à toutes les organisations et à tous les particuliers ayant un intérêt dans le *reporting* de la RSE. Elle compte aujourd'hui plus de 5 000 membres qui contribuent régulièrement à ses productions et à leurs améliorations. La structure de la GRI s'organise autour de trois groupes d'acteurs : les *Organisational Stakeholders*, le *Stakeholder Council* et le *Technical Advisory Committee*.

### **Contenu :**

La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports de développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale. Il s'agit donc d'une norme volontaire de *reporting* extra-financier ayant pour but d'aider à l'organisation des informations et à leur communication.

Ce document est appelé à être amélioré régulièrement par un processus continu de réflexion, mais les 11 principes de base sont définitifs. Ces 11 principes ont été classés en 4 catégories :

#### **Principes concernant les processus de rédaction du rapport :**

- transparence : publication d'une méthodologie détaillée, ainsi que des postulats pris lors de la rédaction du rapport ;
- dialogue : consultation des *stakeholders* ;
- « auditabilité » : les données chiffrées doivent être produites, agrégées, analysées et publiées de manière à ce que d'éventuels auditeurs puissent les certifier.

#### **Principes déterminant le périmètre du rapport :**

- exhaustivité : l'ensemble des informations susceptibles d'éclairer les lecteurs du rapport sur les impacts sociaux, économiques et environnementaux de l'organisation doit être précisé, avec mention explicite de leur périmètre, et des dates auxquelles ils s'appliquent ;
- pertinence : ce principe guide dans le choix des informations publiées, celles-ci devant être significatives ;
- contexte de RSE : l'organisation doit replacer ses propres performances au sein du contexte et des contraintes sociales, économiques et environnementales pesant sur elle, afin de mettre en perspective les données qu'elle fournit.

#### **Principes garantissant la fiabilité des données :**

- précision : l'exactitude des données fournies doit permettre aux *stakeholders* de faire confiance au rapport ;
- neutralité : les rapports devraient éviter toute subjectivité, et tous les efforts nécessaires doivent avoir été entrepris afin de présenter la performance de l'organisation de manière équilibrée ;
- comparabilité : l'organisation doit maintenir une homogénéité au fil de ses rapports quant au périmètre des données fournies, et préciser tout changement.

#### **Principes concernant l'accès au rapport :**

- clarté : l'organisation doit être consciente du niveau de connaissances de chacun de ses *stakeholders*, et présenter une information compréhensible par le plus grand nombre, tout en maintenant un niveau de détails approprié ;
- régularité : les rapports doivent être produits de manière régulière, et à une fréquence appropriée à la nature des données traitées ainsi qu'aux besoins des *stakeholders*.

## Annexe

Des suppléments sectoriels sont prévus pour permettre d'affiner l'analyse. Les normes ISO 14000 et GRI sont complémentaires : la norme ISO 14000 fait référence de manière récurrente au *reporting* environnemental et la GRI propose des lignes directrices par rapport à ce *reporting*. La GRI a d'ailleurs été consultée par l'ISO sur ce point.

### **Diffusion :**

203 entreprises font référence à la GRI en 2007.

### **Contrôle :**

La GRI incite à la certification externe des données. Elle n'assure pas elle-même une certification ni ne fournit de logiciel d'aide à l'application de la norme. Par contre elle fournit une grille d'évaluation de la mise en place de la norme définissant trois niveaux (A, B, C).

### **Relation inter-entreprises :**

La section performance économique précise deux critères spécifiques aux fournisseurs et sous-traitants :

- Politique et pratique environnementales associées aux fournisseurs.
- Pourcentage de fournisseurs ayant effectué des contrôles sur le respect des droits de l'homme.

Ceci est complété par un indicateur de base précisant le coût de l'ensemble des biens, matières premières et services achetés ainsi que la répartition des fournisseurs par entreprise et par pays.

### **Annexe 30 : IIPUK Investors in people standard**

Spécificité pays

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.investorsinpeople.co.uk/Pages/Home.aspx>

#### **Origine :**

La norme *Investors in people* est une norme britannique développée en 1993 par la *National Training Task Force* en partenariat avec des organisations nationales comme la *Confederation of British Industry* (CBI), *Trades Union Congress* (TUC) et l'*Institute of Personnel and Development* (IPD). Ce travail a reçu le soutien du ministère de l'emploi britannique. La norme a donné lieu à la création de l'organisme *Investors in people*. Cette norme est mise à jour tous les trois ans. La dernière version date de 2004.

#### **Contenu :**

Le but est de proposer une norme de management des ressources humaines dans une logique d'amélioration des pratiques. Cette norme donne un cadre national pour l'amélioration et la compétitivité des entreprises à travers une approche visant à mettre en place et à communiquer sur des objectifs. Le but est aussi de développer les compétences des individus afin d'atteindre ces objectifs. Le processus est cyclique et devrait s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. Cette norme est basée sur quatre principes clés :

- L'implication des individus afin d'atteindre leurs objectifs professionnels.
- La planification portant sur les compétences, les individus et les équipes afin de permettre d'atteindre les objectifs fixés.
- La mise en place d'actions dans un programme afin de développer et d'utiliser les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs.
- L'évaluation de l'impact de la formation des individus et l'anticipation des besoins futurs.

Ces quatre principes fondamentaux sont subdivisés en douze indicateurs.

#### **Diffusion :**

Plus de 30 000 organisations sont certifiées *Investors in people*.

#### **Contrôle :**

L'évaluation est effectuée par un organisme choisi par la *National Training Task Force*. Il s'agit en général de consultants indépendants. Des centres qualifiés situés en Grande-Bretagne aident les entreprises britanniques dans leur procédure de certification.

Les douze indicateurs se doivent d'être vérifiés pour que l'entreprise soit reconnue comme appliquant la norme. Il est également nécessaire d'identifier les écarts existants entre les pratiques et les exigences de la norme. Il est de plus prévu que l'entreprise s'engage à respecter cette norme et qu'elle communique son engagement à tous ses salariés. Il est enfin demandé que l'entreprise respecte la logique de l'amélioration continue par une réflexion et des actions constantes sur les domaines traités par la norme. L'entreprise certifiée peut utiliser un logo.

#### **Relation inter-entreprises :**

Non précisée. La norme traite de l'organisation interne de l'entreprise.

## **Annexe 31 : ISO 14 000**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/index.html>

### **Origine :**

La famille de normes ISO 14000 a été développée en 1996 par l'ISO. L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 148 pays pour lequel le Secrétariat central à Genève assure la coordination d'ensemble. Il s'agit d'une organisation non gouvernementale : ses membres ne sont pas, comme dans le système des Nations unies, des représentants des gouvernements nationaux. Elle occupe néanmoins une position privilégiée entre les secteurs public et privé. Ceci tient au fait que l'ISO compte dans ses membres de nombreux instituts faisant partie de la structure gouvernementale de leur pays ou mandatés par leur gouvernement et d'autres organismes issus exclusivement du secteur privé, établis par des partenariats d'associations industrielles au niveau national.

### **Contenu :**

La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental sur le plan organisationnel. « *La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en oeuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs* » (ISO 14001, 2004 -1 domaine d'application). Les normes ISO 14000 fournissent donc les éléments d'un système de management, pour permettre à tout organisme tous secteurs confondus d'évaluer et de maîtriser de manière continue les impacts de ses activités, produits et services, sur l'environnement. La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. Ce terme recouvre ce que l'organisme parvient à effectuer pour :

- réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement pour atteindre un certain niveau de performance environnementale en maîtrisant l'impact de ses activités sur l'environnement ;
- réaliser une amélioration continue de ses performances environnementales : le but est de permettre à l'organisation de définir sa politique environnementale et ses objectifs.

Les concepts principaux portent sur la nécessité de mettre en oeuvre les principes d'amélioration continue, d'une prévention de la pollution, de l'engagement de la direction générale et de l'engagement de se conformer à la législation. Elle n'établit pas d'exigences en matière de performance et elle encourage l'adoption des meilleures technologies disponibles. Elle ne contient pas d'exigences relatives à la santé et à la sécurité. L'ISO n'autorise pas l'usage de son logo dans le cadre de la certification des systèmes de management.

## Annexe

Une révision de l'ISO 14001 a été mise en place en 2004 afin de tenir compte de la nouvelle version de l'ISO 9001 et pour prendre en considération les besoins particuliers des PME. Le cadre de la révision s'est limité à la clarification du texte de 1996, sans ajout ni suppression d'exigences, et à l'amélioration de la compatibilité avec l'ISO 9001. Voici les principales normes de la famille ISO 14000 :

Nom de la norme	Contenu de la norme
ISO 14001:2004	Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation
ISO 14004:2004	Systèmes de management environnemental - Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en oeuvre
ISO 14015:2001	Management environnemental - Évaluation environnementale de sites et d'organismes
ISO 14031:1999	Management environnemental - Évaluation de la performance environnementale - Lignes directrices
ISO/TR 14032:1999	Management environnemental - Exemples d'évaluation de la performance environnementale (EPE)
ISO 14040:2006	Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Principes et cadre
ISO 14044:2006	Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Exigences et lignes directrices
ISO/TR 14047:2003	Management environnemental -- Évaluation de l'impact du cycle de vie - Exemples d'application de l'ISO 14042
ISO/TR 14049:2000	Management environnemental - Analyse du cycle de vie - Exemples d'application de l'ISO 14041 traitant de la définition de l'objectif et du champ d'étude et analyse de l'inventaire
ISO 14050:2002	Management environnemental - Vocabulaire
ISO/TR 14062:2002	Management environnemental - Intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produits
ISO 14063:2006	Management environnemental - Communication environnementale - Lignes directrices et exemples

### **Diffusion :**

A la fin décembre 2003, plus de 66 070 certificats avaient été délivrés dans 113 pays. Cette évaluation a été effectuée juste avant le plan de transition de 18 mois visant à permettre aux entreprises dotées de systèmes de management environnemental (SME) certifiés conformes à l'édition originale 1996 de la norme ISO 14001 de passer à l'ISO 14001:2004. Les certificats étant délivrés indépendamment de l'ISO par les organismes de certification opérant dans différents pays, il n'existe pas de base de données centrale des organisations certifiées dans le monde. Toutefois, l'ISO réalise *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates*, qui donne l'ensemble des certificats délivrés par pays.

### **Contrôle :**

La certification de conformité n'est pas une exigence des normes ISO. Elles sont cependant conçues dans le but servir de référentiel d'audit. Elles doivent donc permettre la certification. Néanmoins, l'ISO n'est pas un organisme d'audit, d'évaluation, d'enregistrement ou de certification. Elle ne cautionne aucun contrôle de telles activités. Elle ne précise d'ailleurs pas la fréquence des audits ni la méthodologie à appliquer. L'ISO élabore des normes internationales, mais ne gère aucun système de vérification de la conformité à ces normes. Les certificats ISO 14001:2004 sont délivrés, indépendamment de l'ISO, par plus de 750 organismes de certification dans le monde entier. A titre d'information, l'ISO donne la liste par pays des d'organismes de certification et des organismes d'accréditation qui les approuvent avec leurs coordonnées.

### **Relation inter-entreprises :**

La norme ISO 14001 demande de communiquer les procédures et exigences pertinentes aux fournisseurs et aux sous-traitants.

## **Annexe 32 : ISO 26 000**

Lien : [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)

### **Origine :**

L'ISO a décidé de lancer le développement d'une norme internationale fournissant des directives pour la responsabilité sociale : l'ISO 26000 ou ISO CR MSS (*ISO corporate responsibility management system standards*). Sa publication est actuellement prévue pour le premier trimestre de 2009. L'ISO utilise la terminologie « *Social responsibility* ». Pour éviter l'ambiguïté, la traduction française retenue est « Responsabilité sociétale ». La norme ISO 26000 est élaborée par les représentants des six principaux groupes de parties prenantes : l'industrie, les gouvernements, le monde du travail, les associations de consommateurs, les organisations non gouvernementales et le secteur SSRO (services, études, recherches et autres). De plus, le GT s'efforce de maintenir un équilibre géographique et un équilibre hommes/femmes. L'ISO a choisi le SIS (*Swedish Standards Institute*) et le ABNT (*Brazilian Association of Technical Standards*) pour assurer la coprésidence du groupe de travail sur la responsabilité sociale (*ISO Working Group on Social Responsibility* ou WG SR).

### **Contenu :**

La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tout type, dans le secteur public et le secteur privé, dans les pays développés et en développement. L'objectif est de promouvoir la responsabilité basée sur des documents de référence connus sans étouffer la créativité, ainsi que de définir des concepts et les méthodes d'évaluation. Les lignes directrices ISO 26000 s'inspireront des meilleures pratiques développées par les initiatives RS (responsabilité sociétale) existantes dans le secteur public et le secteur privé. Elles seront cohérentes avec ces initiatives et compléteront les déclarations et conventions correspondantes des Nations unies et de ses institutions spécialisées, en particulier l'Organisation internationale du travail (OIT), avec laquelle l'ISO a établi un Protocole d'accord pour garantir la cohérence avec les normes du travail de l'OIT.

Le domaine d'application, à proprement parler, du futur document ISO est encore en cours de définition. Des questions se posent notamment sur :

- la limitation du futur document ISO aux seules entreprises ou son élargissement à tout type d'organisation,
- le champ de la responsabilité sociétale : économique, environnemental, social, éthique, *reporting*.

Le domaine d'application figurant dans la proposition de l'ISO (accepté le 7 février 2005) convient que la norme :

- aide les organismes à traiter leurs responsabilités sociétales tout en respectant les différences culturelles, sociétales, environnementales et légales et les conditions de développement économique ;
- fournisse les lignes directrices pratiques permettant de rendre opérationnelle la responsabilité sociétale identifiée avec les parties intéressées ;
- souligne les résultats de performance et les améliorations ;
- améliore la confiance et la satisfaction des organismes avec leurs clients et les autres parties intéressées,
- soit cohérente avec les documents existants, les conventions et traités internationaux et les normes ISO existantes ;
- n'a pas pour objet de limiter l'autorité du gouvernement au traitement de la responsabilité sociétale des organismes ;
- assure la promotion d'une terminologie commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et élargit la prise de conscience de la responsabilité sociétale.

La présente norme internationale fournit des lignes directrices aux organisations et organismes sur :

- les principes, les pratiques et les problématiques relatifs à la responsabilité sociétale ;
- l'intégration et la mise en oeuvre de la responsabilité sociétale au sein de l'organisation ou de l'organisme et de sa sphère d'influence, y compris sa chaîne d'approvisionnement et de distribution ;
- l'identification des enjeux et l'implication aux côtés des parties prenantes ;
- la diffusion des engagements et des performances en matière de responsabilité sociétale ;
- la contribution de l'organisation ou de l'organisme au développement durable.



## Annexe

Outre le travail sur le contenu de la norme, la réunion de Lisbonne a poursuivi sa définition du cadre de fonctionnement du groupe de travail (GT) RS afin de renforcer la participation et les responsabilités. Le GT RS continue aussi de développer des outils de communication pour promouvoir la sensibilisation et la responsabilité sociétale dans le monde. Il définit les modalités d'une contribution efficace de divers intérêts à la norme ISO 26000 et à d'autres activités en matière de responsabilité sociétale. Quelque 275 participants venant de 54 pays membres de l'ISO et 28 organisations internationales ont pris part à cette réunion à laquelle étaient représentés les principaux groupes de parties prenantes: l'industrie, les gouvernements, le monde du travail, les associations de consommateurs, les organisations non gouvernementales, les secteurs des services, les services de soutien, la recherche et autres. La participation des experts des pays en développement a enregistré une nette augmentation à la réunion de Sydney et le programme comprenait une journée d'étude destinée à ces pays. Les principales activités ont notamment traité des sujets essentiels identifiés dans les 5 176 observations que les experts du GT RS ont soumis sur le deuxième projet ISO 26000 diffusé en octobre 2006. Les questions fondamentales à traiter ont été convenues à Sydney et quatre thématiques ont été retenues (chacune attribuée à une équipe de rédaction) :

- environnement;
- droits de l'homme et conditions de travail;
- gouvernance des organisations et bonnes pratiques des affaires;
- questions relatives aux consommateurs et implication auprès des communautés/développement de la société.

Les réunions du GT RS de l'ISO s'organisent sur la base du calendrier suivant:

- 7-11 mars 2005, à Salvador, Brésil.
- 26-30 septembre 2005, à Bangkok, Thaïlande.
- 15-19 mai 2006, à Lisbonne, Portugal
- 29 janvier-2 février 2007, à Sydney, Australie
- 5-9 novembre 2007, à Vienne, Autriche, à l'invitation de l'Institut autrichien de normalisation (ON), avec le soutien du gouvernement autrichien et de l'Agence autrichienne pour le développement (ADA), ainsi que du Pacte mondial des Nations unies et de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUUDI).
- Août-septembre 2007, à Santiago, Chili, à l'invitation de l'INN, l'organisme national chilien de normalisation.

### **Diffusion :**

Non mise sur le marché à ce jour.

### **Contrôle :**

Cette norme contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001.

### **Relation inter-entreprises :**

Un point de débat est justement la prise en compte de la relation avec les sous-traitants.

### **Annexe 33 : NM 00.5.801**

Spécificité pays

Lien : [http://www.mcinet.gov.ma/snima/fr\\_home.html](http://www.mcinet.gov.ma/snima/fr_home.html)

#### **Origine :**

La section certification des systèmes de management (SCSM) du SNIMA est l'organisme national de certification au Maroc. Ses attributions sont fixées dans le Décret n° 2-93-530 du 20 octobre 1993. La section coordonne les actions des entités intervenant dans le processus de certification des systèmes de management sous la responsabilité du Directeur de la DQN. La DQN est une administration publique à but non lucratif. Le Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) est institué par le dahir n° 1.70.157 du 26 Joumada 1 1390 (30 juillet 1970) relatif à la normalisation industrielle, en vue de la recherche de la qualité et de l'amélioration de la productivité. Il est rattaché au Ministère de l'Industrie et est chargé de la coordination des activités du système national de certification de la conformité aux normes. Le SNIMA est constitué de 4 unités chargées respectivement de la normalisation, de la certification, de l'information et de la formation.

#### **Contenu :**

Cette norme basée sur le volontariat permet de maîtriser les risques sur la santé et la sécurité au travail et d'améliorer les performances de l'entreprise. Elle peut être utilisée par tout organisme quelles que soient sa taille et son implantation dans le monde. Cette norme vise le bien être des employés, des travailleurs temporaires, du personnel détaché par un fournisseur, des visiteurs et de toute autre personne présente sur le lieu de travail. La structure logique de cette norme est strictement identique à la structure logique de la norme ISO 14001. La NM 00.5.801 est proche de la norme anglaise OHSAS 18001. Elle a été développée de façon à être compatible avec les référentiels ISO 9001 et ISO 14001, afin de faciliter l'intégration par les organismes qui le souhaitent, de leurs systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail.

#### **Diffusion :**

Non connue.

#### **Contrôle :**

Cette norme permet une certification ou l'établissement d'une auto-évaluation. Le SCSM certifie, à la demande des entreprises, la conformité des dispositions de la norme de santé et sécurité au travail. Les propositions de décisions de certification sont prises par des comités sectoriels constitués d'acheteurs, de donneurs d'ordre, d'administrations publiques et d'organismes techniques, ce qui assure la crédibilité des certificats. Les étapes du processus de certification sont:

- Soumission de la demande : le processus de certification est déclenché suite à une demande de certification établie, accompagnée d'un questionnaire d'identification de l'entreprise, d'un document comportant son analyse des risques SST, ainsi qu'une description du SMSST présentée à la certification.

- Examen de la recevabilité de la demande : le SNIMA procède à l'étude de recevabilité en examinant les documents que lui ont été adressés par l'entreprise pour juger de l'opportunité de poursuivre le processus de certification. Le SNIMA peut procéder à une visite d'appréciation préalable. La demande est jugée recevable si le SMSST du demandeur est en adéquation avec le référentiel choisi. Un pré-audit peut être organisé :

- Désignation de l'équipe d'audit : si la demande est recevable, le SNIMA propose à l'entreprise une équipe d'audit (responsable d'audit, auditeur et expert technique) compétente dans le secteur d'activité concerné.

- Analyse des documents SST de l'entreprise : le SNIMA envoie la documentation qualité au responsable d'audit qui procède à son analyse. Cette analyse ainsi que le plan d'audit sont transmis à l'entreprise pour qu'elle puisse corriger ses pratiques. L'équipe d'audit réalise l'audit conformément aux exigences de la norme NM ISO 19011. L'entreprise auditée doit définir les réponses qu'elle compte apporter aux écarts détectés, ainsi que le délai de leur mise en oeuvre. Le responsable d'audit prépare ensuite le rapport d'audit définitif et l'envoie au SNIMA.

- Examen du rapport d'audit : le rapport d'audit est examiné par la commission de certification compatible avec le domaine d'activité de l'entreprise auditée. Il formule une proposition sur les suites à donner.

## Annexe

- Décision de certification : le directeur de la normalisation et de la promotion de la qualité entérine la proposition de la commission en y ajoutant toutes les informations qu'il juge nécessaires. La décision finale jointe au rapport d'audit, est notifiée au demandeur en motivant s'il y a lieu, le refus de la certification. Si la décision est favorable, un certificat signé par le Ministre chargé de l'industrie, est remis au demandeur, et la décision de certification est publiée au bulletin officiel.

### **Relation inter-entreprises :**

Non mentionnée.

### **Annexe 34 : NQ 9700-950**

Spécificité pays

Lien : <http://www.bnq.qc.ca/>

#### **Origine :**

Cette norme a été créée en 1999 par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ). Fondé en 1961, le BNQ est un organisme membre du système national de normes du Canada et exerce ses activités dans la normalisation, les certifications de produits et de processus. De plus, en vertu d'un accord conclu avec le Conseil Canadien des Normes (CCN), le BNQ est accrédité pour offrir des programmes de certification. Le BNQ est également en mesure de procéder à la certification en matière de salubrité alimentaire selon les principes HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*/Analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise) en vertu d'une entente avec le MAPAQ. Le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) apporte des solutions à des besoins de marché par l'élaboration de normes consensuelles en comités équilibrés, par la mise en œuvre de programmes de certification et par l'enregistrement de systèmes. Le BNQ a pour mission d'agir comme partenaire des milieux d'affaires, industriels, sociaux et réglementaires, afin de favoriser l'amélioration de la qualité des produits, des processus et des services, ainsi que leur acceptation sur tous les marchés.

#### **Contenu :**

Cette norme traite de la responsabilité sociale des entreprises, et plus particulièrement des Ressources humaines, dons et commandites à travers sept principes. Cette norme s'adresse aux entreprises désireuses de voir reconnaître par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) leur niveau d'engagement dans des activités de nature sociale appliquées au développement des ressources humaines, aux dons et aux commandites. Elle s'adresse aussi aux organismes désireux de bénéficier de l'évaluation des pratiques de gestion mises en place dans une entreprise en matière de responsabilité sociale et d'en faire la promotion.

Le but de cette initiative est d'établir un protocole de certification des pratiques associées à la responsabilité sociale dans le secteur des ressources humaines. Les entreprises intéressées doivent soumettre un dossier de demande de reconnaissance de conformité au BNQ. Il est demandé de préciser le cadre de management de la responsabilité sociale, le profil des employés, la participation des employés, un bilan organisationnel du rôle social de l'entreprise (incluant les bénéficiaires aux actionnaires, aux employés et à la communauté), les principales pratiques sur le plan des RH, les pratiques hors entreprise comme les donations et la sponsorship, et l'influence de l'organisation sur son environnement externe.

#### **Diffusion :**

Non connue.

#### **Contrôle :**

Cette norme donne lieu à une certification de la part du BNQ. Elle s'appuie sur le document NQ 9902-001 qui sert de base à la certification et vient en préciser certaines règles et procédures pour qu'elles s'appliquent d'une façon particulière aux activités de nature sociale des entreprises. Cette norme ne demande pas un niveau de performance spécifique mais évalue une approche de mise en conformité. Elle évalue la capacité du système de management des RH à être compatible avec des principes de la RSE en évaluant l'entreprise à travers 5 niveaux de mise en conformité :

- Niveau 1000 – Nouveau mode de gestion.
- Niveau 2000 – Présence de pratiques maîtresses.
- Niveau 3000 – Présence de pratiques de sensibilisation.
- Niveau 4000 – Présence de pratiques multi-niveaux.
- Niveau 5000 – Présence de pratiques avancées.

#### **Relation inter-entreprises :**

Non spécifiée.

## **Annexe 35 : OHSAS 18 000**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.bsi-emea.com/OHS/index.xalter>

### **Origine :**

La série de normes OHSAS 18000 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) a été émise par la *British Standard Institution* (BSI) en 1999 en collaboration avec 13 organismes de normalisation nationaux et internationaux. Cette initiative est issue de l'usage fait de la norme BS 8800 de la BSI. En effet la BS 8800 qui n'est pas prévue pour la certification a fait l'objet de tentatives de certification par des organismes avec leurs interprétations propres. De cette constatation est issue la volonté de créer une norme internationale réellement certifiable sur cette thématique.

### **Contenu :**

Cette norme vise à permettre à l'entreprise de maîtriser les risques d'accidents sur le lieu de travail quels que soient sa taille et son secteur d'activité. Elle constitue un système de gestion qui intègre les composantes suivantes : l'engagement de poursuivre une politique de gestion des risques, l'identification et l'évaluation des facteurs et domaines de risques, la mise en place d'objectifs et de programmes, la sensibilisation et la formation du personnel, l'introduction de procédures de contrôle, la préparation aux situations d'urgence, l'établissement de procédures de mesures de surveillance et de suivi, la mise en place de mesures de prévention des accidents et la mise en place d'une procédure régulière d'examen et de vérification. L'objectif de l'entreprise qui adopte cette norme est d'établir un système de santé et de sécurité assurant un minimum de risques pour le personnel et les autres parties prenantes.

Cette série de normes se décompose en trois normes principales :

- OHSAS 18001 : *Specifications for OHS Management Systems.*
- OHSAS 18002 : *Guidance for OHS Management Systems.*
- OHSAS 18003 : *Criteria for auditors of OHS Management Systems.*

Cette norme a une approche par processus. La série de normes OHSAS 18000 est compatible aux normes ISO 9000 et ISO 14000. Il y a d'ailleurs, en annexe de la norme, des tableaux de correspondance avec les séries de normes ISO 9000 et ISO 14000. La série de normes OHSAS 18000 devait être une norme réellement internationale. Elle est pour l'instant un intermédiaire avant une publication internationale. Cependant, l'ISO semble avoir pris la décision de ne pas mener à bien ce projet et de laisser à l'OIT le soin d'établir une norme internationale à ce sujet. Elle ne donne en aucun cas une validité réglementaire et l'organisme qui se base sur cette norme, devra prouver qu'il est en accord avec la législation liée à son activité, en vigueur dans son pays. Cette norme a servi de base à d'autres documents normatifs portant sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité.

Cette démarche a pour objectifs en interne :

- la baisse du taux d'accident : assurer la protection des personnes, prendre des décisions à la suite d'accidents mortels, agir sur les situations dangereuses pour éviter l'accident, identifier les situations dangereuses
- la réduction des pertes matérielles ;
- l'amélioration de la gestion de la santé-sécurité : c'est une base de travail ;
- la mise en place de bonnes pratiques ;
- le suivi des exigences légales et réglementaires appropriées ;
- la réduction des coûts d'assurance et la maîtrise de ceux liés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles ;
- une meilleure maîtrise de l'impact de la responsabilité pénale ;
- un enrichissement de la culture sécurité ;
- une amélioration de la motivation du personnel et des conditions de travail ;
- la mise en œuvre d'un moyen de contrôle de la gestion en place.

### **Diffusion :**

Non connue. Environ 300 entreprises certifiées en France d'après l'AFNOR.

**Contrôle :**

Cette norme donne lieu à une certification par un organisme externe. Elle peut aussi donner lieu à une déclaration d'auto-conformité. La procédure de certification se déroule en trois étapes : tout d'abord une étape de pré-évaluation effectuée par l'organisme chargé de l'audit de certification, puis l'étude des documents fournis par l'entreprise et pour finir en dernière étape, l'audit de certification afin d'examiner et de vérifier la mise en place effective de procédures par l'entreprise. L'AFNOR propose la certification OHSAS 18000 éventuellement appliquée à plusieurs sites.

**Relation inter-entreprises :**

Selon la série de normes OHSAS 18000, l'évaluation des risques professionnels (EvRP) doit couvrir toutes les activités, y compris celles des fournisseurs et toutes les installations présentes sur les lieux de travail. Cette norme couvre ainsi les risques liés à la co-activité de plusieurs entreprises sur un même site.

### **Annexe 36 : OHMSAC**

Lien : <http://www.elot.gr/quality/docs.html>

#### **Origine :**

Cette norme a été mise en place en 2000 par l'ELOT (*Hellenic Organization for Standardization*) qui est l'institut national de normalisation grec.

#### **Contenu :**

Cette norme correspond au "*General Rules for the Assessment and Certification of Occupational Health and Safety Management Systems*" ou OHMSAC E.01. Cette norme traite donc de la santé et de la sécurité au travail. Elle propose une aide à la mise en place d'un système de management sur ces questions. Elle s'appuie sur la norme BS 8000. Le but est de mettre en place un système de management de santé et de sécurité qui soit conforme à la législation où se trouve implantée l'entreprise et qui respecte un engagement d'amélioration continue. De même que pour la BS 8000, l'entreprise peut axer son système sur le guide HS(G)65 ou sur la norme ISO 14000. Il convient d'ajouter que cette norme va de pair avec une norme de l'ELOT intitulée : "*General Rules for the Assessment and Certification of Environmental Management Systems* " mais qui n'est fournie qu'en grec.

#### **Diffusion :**

Non connue.

#### **Contrôle :**

Cette norme fait l'objet d'une certification qui passe par des audits préalables réalisés par les auditeurs accrédités par l'ELOT. Cet organisme doit accréditer EN 45012 et ISO/IEC Guide 62. La certification couvre un site et non pas une entreprise. Si tous les sites de production d'une entreprise disposent d'une certification, alors une certification globale peut être envisagée. Il existe des audits préparatoires, des audits de mise en conformité, des audits de certification, des audits de suivi, des audits de re-certification et des audits spéciaux. L'organisation de ces audits est très détaillée et prévoit les actions à mener et les délais pour rectifier des absences de conformité par rapport à des éléments majeurs ou mineurs.

#### **Relation inter-entreprises :**

Ce système de management doit couvrir les activités des fournisseurs et des sous-traitants.

## **Annexe 37 : ILO-OSH 2001**

Lien : <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/managmnt/guide.htm>

### **Origine :**

Le référentiel ILO-OSH 2001 « *Principes directeurs des systèmes de management de la santé et la sécurité au travail* » (ILO *Guidelines on Occupational Safety and Health Management Systems*) est un outil de management développé par le Bureau international du travail (BIT). En 1996, un groupe de travail de l'ISO avait travaillé sur l'éventuel développement d'une norme ISO traitant des systèmes de management de la santé et de la sécurité. Ce groupe de travail avait conclu que l'OIT (Organisation internationale du travail), en raison de sa structure tripartite, était plus à même d'élaborer cette norme internationale. En 1998, l'OIT en coopération avec le IOHA (*International Occupational Hygiene Association*) s'est mise à la tâche. La norme ILO-OSH 2001 a été publiée par l'OIT en 2001. Il s'agit de la seule norme internationale adoptée dans un cadre tripartite, Pouvoirs Publics, employeurs et travailleurs.

### **Contenu :**

Les principes directeurs de l'Organisation internationale du travail portant sur les systèmes de management de la Sécurité et de la Santé au Travail (ILO-OSH 2001) restent, à ce jour, l'unique document internationalement reconnu en la matière. Il est compatible avec les autres normes de systèmes de management. Ce référentiel met l'accent sur les valeurs essentielles que sont la participation des salariés et la concertation avec les structures représentatives du personnel.

Les principes directeurs peuvent s'appliquer à deux niveaux :

- au niveau national, pour donner un cadre national à la mise en place de systèmes de management de la santé et de la sécurité, qui devra être renforcé par des lois nationales ;
- au niveau des organisations l'ILO-OSH 2001 souligne que les questions de santé et de sécurité doivent s'inscrire dans un système de management.

L'approche systémique de la gestion de la S&ST au niveau de l'entreprise, telle qu'elle est décrite dans la norme ILO-OSH 2001, est fondée sur l'idée d'une amélioration continue des performances par une exécution du cycle PFVA (planifier, faire, vérifier, agir). La partie relative aux organisations se divise en 5 éléments principaux :

- Politique de santé, de sécurité et participation des salariés.
- Organisation du SG S&ST. Quatre thèmes sont abordés : responsabilités et obligations, compétences et formation, documentation du SG S&ST, communication interne et externe.
- Planification et mise en œuvre. Ce chapitre contient des orientations concernant l'identification, l'analyse et la maîtrise des risques S&ST : examen initial, planification, élaboration et mise en œuvre, objectifs S&ST, prévention des dangers.
- Évaluation. Ce chapitre décrit les méthodes à suivre pour vérifier et mesurer les performances : surveillance et mesure de l'efficacité, enquêtes en cas de lésions, dégradations de la santé, maladies et incidents liés au travail, audit, examen par la direction.
- Action en vue de l'amélioration. Ce chapitre traite des diverses mesures préventives et correctives à prendre pour améliorer continuellement les performances S&ST.

Cette norme est adoptée dans les pays par le biais de leurs organismes de normalisation officiels.

### **Diffusion :**

Non connue.



**Contrôle :**

L'application de cette norme ne demande pas de certification, mais elle ne l'exclut pas comme moyen de reconnaissance si un pays le souhaite. L'évaluation prévoit une surveillance et une mesure des engagements, des enquêtes avec identification des déficiences du SGS&ST, des audits et un examen prenant la forme d'un bilan. En 2004, la Direction des Relations du Travail (DRT) du Ministère chargé du travail a proposé au Comité stratégique « santé et sécurité au travail » d'AFNOR une résolution visant à promouvoir l'ILO-OSH 2001 qui a été acceptée. Sollicitée par de nombreux acteurs économiques et sociaux désireux de réduire les risques et les dangers au travail et d'accroître l'efficacité de leurs organisations, AFAQ AFNOR Certification a alors développé un référentiel directement inspiré de l'ILO-OSH 2001. En 2005, l'AFAQ AFNOR Certification a adapté les principes directeurs de l'ILO-OSH 2001, à des fins d'évaluation, en collaboration avec le Bureau international du travail. Ceci permet à AFAQ AFNOR Certification de répondre aux organismes demandant une évaluation de leur système de management de la sécurité et de la santé au travail par un organisme tiers utilisant un document et des critères universellement reconnus. L'AFNOR propose une double certification OHSAS 18001/ILO-OSH 2001 et un dispositif de migration vers l'ILO-OSH 2001 souple et peu contraignant à l'occasion des audits de renouvellement ou de suivi.

**Relation inter-entreprises :**

La particularité de l'ILO-OSH 2001, par rapport à l'OHSAS, au-delà de la participation active des représentants des salariés, est la description de la maîtrise de l'activité de manière plus détaillée, notamment pour la sous-traitance. *« Des mesures devraient être prises et tenues à jour afin de garantir que les exigences de l'organisation en matière de sécurité et de santé, ou au moins l'équivalent, s'appliquent aux sous-traitants et à leurs travailleurs »* (article 3.10.5.1). Les recommandations concernant l'audit mentionnent le fait de vérifier les pratiques des sous-traitants.

De manière plus détaillée, le texte précise que les dispositions pour les sous-traitants exerçant leur activité sur le lieu de travail doivent :

- inclure des critères de sécurité et de santé au travail dans les procédures d'évaluation et de sélection des sous-traitants;
- établir une communication et une coordination efficaces et suivies entre les niveaux appropriés de l'organisation et le sous-traitant avant que ce dernier ne commence sa prestation. Cela devrait comprendre des dispositions permettant de faire part des dangers et des mesures pour prévenir et maîtriser ces derniers;
- prévoir des dispositions pour répertorier les cas de lésions, de dégradations de la santé, de maladies et d'incidents liés au travail décelés parmi les travailleurs des sous-traitants lorsqu'ils exercent leur activité au service de l'organisation;
- informer des dangers pour la sécurité et la santé liés au travail et former les sous-traitants ou leurs travailleurs avant le commencement des travaux et pendant leur déroulement si nécessaire;
- régulièrement superviser sur le lieu de travail l'efficacité, en matière de sécurité et de santé, des activités du sous-traitant;
- veiller à ce que les procédures et dispositions en matière de sécurité et de santé sur le lieu de travail soient respectées par le ou les sous-traitants.

### **Annexe 38 : PN-N 18 000**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.pkn.pl/>

#### **Origine :**

Les normes de la série 18000 ont été créées en 1999 par l'Institut polonais d'essais et de certification (*Polish Committee for Standardization* ou PKN). Cet organisme, financé par l'Etat, est reconnu comme institut national.

#### **Contenu :**

La norme PN-N-18001 définit les exigences générales pour les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail. Les exigences s'appliquent à toutes organisations, indépendamment du type des activités, services et produits.

Une autre norme PN-N-18002 intitulée «*Lignes directrices pour l'évaluation des risques du travail* » spécifie la manière d'effectuer une évaluation du risque dans toutes organisations. Elle donne les directives générales pour l'évaluation de ces risques.

En définitive cette série comprend quatre normes :

- PN-N-18001:2004 - *Occupational health safety management systems – Requirements.*
- PN-N-18002:2000 - *Occupational health and safety management systems - General guidelines for occupational risk assessment.*
- PN-N-18004:2001 - *Occupational health and safety management – Guidelines.*
- PN-N-18011:2006 - *Occupational health and safety management systems - Guidelines for auditing.*

La mise en application de la législation sur la prévention basée sur les directives de l'Union européenne implique que l'on encourage l'adoption de systèmes de gestion de la prévention. La série de normes PN-N-18000, destinée à être appliquée sur une base volontaire, a été introduite dans ce but. Elle propose des spécifications et des directives en matière de gestion de la prévention. La PN-N 18001:1999 est compatible avec d'autres normes de systèmes de management, en particulier la norme ISO 14001.

#### **Diffusion :**

À la fin du premier trimestre 2002, 17 entreprises étaient certifiées selon la norme PN-N 18001:1999. En 2007, ce nombre s'élève à quelques centaines.

#### **Contrôle :**

Des organismes accrédités par le *Polish Center for Accreditation* assurent la certification des entreprises. Le PKN n'assure pas lui-même la certification.

#### **Relation inter-entreprises :**

L'entreprise doit s'assurer de la conformité des fournisseurs et des sous-traitants en ce qui concerne la gestion de la santé et de la sécurité au travail. Ceci se traduit notamment par la mise en place de critères de sélection des sous-traitants basés sur les pratiques en termes de santé et de sécurité au travail ainsi que des systèmes de communication et de remontée de l'information sur ces questions.

### **Annexe 39 : PNE 165010 EX Ethical Management Systems Standard**

Spécificité pays

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.aenor.es/>

#### **Origine :**

L'AENOR, l'organisme dédié à la normalisation et à la certification en Espagne depuis 1986, a commencé un travail sur le champ de la responsabilité en 2000 au sein du comité technique de normalisation AEN/CTN 165. Ce comité est formé de 40 représentants d'entreprises, d'ONG, d'institutions académiques et de syndicalistes. Ce comité technique a développé en 2002 deux normes expérimentales :

- *Ethical management system* : PNE 165010 EX.
- *Ethical financial instruments* : PNE 165001 EX.

#### **Contenu :**

En 2002 une pétition de la CEOE (*Confederación Española de Organizaciones Empresariales*) a tenté de faire disparaître cette norme et de la transformer en guide ou document informatif. A ce jour, la norme n'a pas été approuvée, elle reste à l'état de norme expérimentale sur la responsabilité sociale, environnementale et éthique des entreprises.

Cette norme met en perspective sept principes fondamentaux : la légalité, la transparence, l'information, l'implantation, l'égalité entre parties prenantes, les meilleures pratiques et la vérification. Elle met l'accent en particulier sur les questions de dignité humaine, de liberté et de sécurité, et de responsabilité sociale. Elle a pour but d'aider les entreprises à développer et mettre en place un code de conduite nécessaire pour asseoir cette responsabilité. Ce code de conduite se doit d'être en conformité avec les principes énoncés par la norme. Elle s'applique à toute entreprise de tout secteur.

Cette norme est complétée par la norme AENOR PNE 165001 sur les instruments financiers éthiques. Cette norme donne des lignes directrices aux entreprises qui créent et commercialisent des instruments financiers responsables. Elle précise les différents éléments que ces outils doivent respecter, notamment en termes de transparence. En 2005, le comité technique de l'AENOR a également développé une norme sur les systèmes de management des ONG.

#### **Diffusion :**

Non connue.

#### **Contrôle :**

En l'état, la norme ne peut faire l'objet d'un contrôle, mais elle avait pour objectif d'être certifiée et contrôlée par un tiers indépendant.

#### **Relation inter-entreprises :**

L'entreprise se doit de respecter et de prendre en compte les parties prenantes et à ce titre en particulier les fournisseurs et sous-traitants. Le fait d'imposer des critères éthiques aux fournisseurs est justement un élément très critiqué par le CEOE qui considère qu'il s'agit plus d'une mesure dissuasive qu'un élément de soutien à la RSE.

## **Annexe 40 : Q-RES**

Spécificité pays

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : [http://www.qres.it/sistema\\_soac.asp?Id=2](http://www.qres.it/sistema_soac.asp?Id=2)

### **Origine :**

Le Q-RES (*management framework for the ethical and social responsibility of corporations*) a été lancé en 2000 par la CELE (*Centre for Ethics, Law & Economics*) de l'Université de LIUC en Italie. Plusieurs entreprises italiennes de différents secteurs, des associations de professionnels (comme l'*Association of Internal Auditors*) et des organismes privés (comme *Sodalitas*) participent à ce projet. Au niveau international, un lien a été mis en place avec le projet SIGMA.

### **Contenu :**

La norme Q-RES est constituée d'un ensemble d'outils visant à introduire l'éthique dans les entreprises en définissant des critères d'excellence dans le management de la responsabilité sociale et éthique. Cette initiative prend en considération les normes internationales existantes ainsi que les meilleures pratiques déployées par les entreprises. Le modèle de management proposé par le Q-RSE se fonde sur six éléments clés et en interaction qui sont :

- La portée éthique de l'entreprise qui définit et rend explicite le concept de justice au sein de l'entreprise. C'est à partir de ce principe que pourront être considérées les revendications des parties prenantes. La responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes est fondée à partir de ce concept de justice.
- Le code éthique est l'outil principal à la disposition des entreprises pour mettre en pratique la responsabilité sociale et éthique. Sa fonction va au-delà du système légal.
- La formation éthique et la communication. La formation éthique est nécessaire pour tous les salariés.
- Un système organisationnel de mise en oeuvre et un contrôle interne. Il s'agit d'une infrastructure éthique qui est nécessaire à une implémentation de la responsabilité sociale et éthique de l'entreprise.
- L'obligation de rendre des comptes sur les aspects sociaux et éthiques à toutes les parties prenantes dans une logique de contrat social.
- Une vérification externe. Cette norme prend comme modèle les normes SA 8000 et AA 1000.

L'accès au texte de cette norme est gratuit. Les principes directeurs détaillent de manière pratique ces six éléments.

### **Diffusion :**

Non connue.

### **Contrôle :**

La vérification par une tierce partie accréditée permet de donner une crédibilité aux déclarations de l'entreprise à propos de ses engagements en termes de responsabilité sociale et éthique. La norme précise les éléments à auditer et détermine des critères d'excellence pour chaque élément. La norme encourage aussi les audits internes pour identifier les problèmes éventuels.

### **Relation inter-entreprises:**

Les fournisseurs sont traités en tant que partie prenante. Il est précisé que le code d'éthique doit faire référence aux pratiques d'anti-corruption dans la sélection des fournisseurs.

## **Annexe 41 : SA 8000 (Social Accountability)**

Lien : <http://www.sa-intl.org/index.cfm?etstopRedirect=1>

### **Origine :**

Cette norme a été élaborée en 1997, par un organisme américain, le CEPAA (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*), appelé SAI depuis 2000 (*Social Accountability International*). La CEPAA (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*) a été fondée en 1997 à l'initiative du « *Council of Economic Priorities* ». La SAI est une organisation non gouvernementale. Afin de développer la norme, SAI a demandé l'aide d'experts issus de syndicats, du secteur privé et d'ONG.

### **Contenu :**

Cette norme traite de la responsabilité sociale de l'entreprise. L'objectif ici est de donner un cadre à l'entreprise pour lui permettre de respecter les textes internationaux comme les lois nationales dans tous les domaines concernant l'éthique. Cette norme constitue une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Elle est destinée aux entreprises possédant des centres d'achat ou de production dans des pays où il est nécessaire de s'assurer que les produits sont réalisés dans des conditions de travail décentes. Elle s'appuie sur des grands textes de référence concernant les droits de l'homme dont la déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU, les conventions du Bureau international du travail et la convention de l'ONU sur les droits de l'enfant. Cette démarche est conforme aux normes ISO 9000 et ISO 14000.

Les principaux domaines de la SA 8000 :

1. le travail des enfants ;
2. le travail forcé ;
3. l'hygiène et la sécurité ;
4. les mesures disciplinaires ;
5. la discrimination ;
6. la liberté d'association et le droit à la négociation collective ;
7. le temps de travail ;
8. la rémunération ;
9. le système de gestion qui inclut la relation avec les fournisseurs.

La logique est de mettre en place un contrôle, des actions préventives, d'encourager l'amélioration continue et la communication. La norme SA 8000 s'adresse aux entreprises ayant des fournisseurs et les encourage à avoir des relations uniquement avec des fournisseurs socialement responsables. Les entreprises doivent demander à leurs fournisseurs de s'engager à adopter la norme SA 8000 et de mettre en place un agenda à l'intention de celles qui ne parviennent pas à remplir les critères demandés par la SA 8000. Les entreprises doivent également produire un rapport annuel détaillant leurs objectifs se référant à la norme SA 8000 et les progrès réalisés. Ces rapports sont certifiés par la SAI.

La norme SA 8000 s'adresse également aux entreprises fournisseurs et leur propose un accompagnement dans la certification en leur donnant le statut de « *candidats à la norme SA 8000* ».

### **Diffusion :**

Au 19 mai 2004, 400 compagnies étaient certifiées SA 8000 à travers 40 pays, ce qui représente un total de 257803 employés.

### **Contrôle :**

La norme SA 8000 permet de certifier la performance des entreprises en matière de responsabilité sociale. La certification de la norme est assurée par des auditeurs indépendants accrédités par SAI et dont SAI fournit la liste. La démarche d'accréditation dure un an. Une fois la certification délivrée, celle-ci est valable pour trois ans avec des contrôles effectués tous les six mois.

### **Relation inter-entreprises :**

La norme SA 8000 traite de la relation inter-entreprises notamment à travers l'aspect sécurité et le fait que les fournisseurs doivent s'engager dans un processus de certification.

## **Annexe 42 : SD 21 000**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : [http://www.boutique.AFNOR.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE\\_ART=FA125485etnivCtx=NELZ1A10A101A107etaff=1526etts=1116550](http://www.boutique.AFNOR.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE_ART=FA125485etnivCtx=NELZ1A10A101A107etaff=1526etts=1116550)

### **Origine :**

La SD 21000, ou FD X 30-021, a été mise sur le marché en 2002 par l'AFNOR, l'organisme de normalisation français. Pour élaborer ce document de consensus, 80 personnes représentant l'ensemble du monde économique (patronat, syndicats, associations, Pouvoirs Publics) ont travaillé pendant 2 ans. La dernière version a été émise en 2003 suite à une phase d'expérimentation. Leur idée était qu'il existe de nombreux documents de référence sur l'organisation d'un *reporting* social et environnemental mais quasiment rien sur le management.

### **Contenu :**

Ce document s'adresse aux responsables et décideurs d'entreprises, grandes ou petites, publiques ou privées, de tout secteur d'activités ayant un champ d'action en France, en Europe ou dans l'ensemble du monde. Son objectif est de leur apporter une aide à leur réflexion initiale pour la prise en compte du principe de développement durable lors de l'élaboration de leur politique et de leurs stratégies. Il propose des recommandations pour aider à adapter à la fois techniquement et culturellement, un système de management afin qu'il intègre progressivement les objectifs du développement durable au sein de l'entreprise. La SD 21000 est un guide d'évaluation qui inclut des recommandations pour les entreprises souhaitant intégrer et appliquer des objectifs de développement durable dans leurs stratégies et leurs performances. Le SD 21 000 aide les chefs d'entreprise à repérer les enjeux du développement durable. Le SD 21000 n'est pas un mode d'emploi de mise en œuvre du développement durable mais plutôt un ouvrage pédagogique de sensibilisation posant un certain nombre de questions.

Pour tester SD 21 000, l'AFNOR a mis en place des expériences collectives territoriales. Il s'agit de constituer des panels régionaux d'entreprises (une centaine de PME mais aussi des multinationales) motivées par la mise en œuvre d'une démarche de développement durable. L'entreprise est accompagnée, dans son utilisation du guide, par des consultants de l'AFNOR. Cette expérimentation qui a duré deux ans permet d'établir une synthèse des meilleures pratiques et de faire évoluer le guide. Suite à la publication du guide SD 21000, il s'est avéré nécessaire de développer un outil de traduction de ces recommandations en s'appuyant sur des pratiques d'entreprises déjà éprouvées lors de l'expérimentation : le diagnostic SD 21000. Le FD X 30-023 est un guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux de développement durable qui est paru en 2006. Il s'agit d'un fascicule de documentation qui aide à l'application du SD 21000. Le diagnostic a pour principal objectif l'élaboration d'une stratégie. Cette stratégie doit mettre en perspective certains enjeux avec le niveau de performance de l'entreprise sur chacun d'eux. L'entreprise est alors à même de se situer dans son environnement au sens large et de construire son plan d'action. Ce travail de terrain est à l'origine de la publication en 2006 du guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux de développement durable. L'AFNOR propose chacun des textes au prix de 72 euros.

En parallèle, le Guide SD 21000 « version collectivités locales » (accord AFNOR AC X30-022) a été développé. Il vise à aider les collectivités locales et territoriales à s'approprier le concept. Le SD 21 000 représente d'une certaine manière la contribution française au débat international sur les normes développement durable organisé par les instances de l'ISO. Dans la mesure où il ne s'agit pas d'une norme à proprement parler, le guide est classé dans la catégorie juridique des fascicules documentaires.

### **Diffusion :**

Environ 60 entreprises ont adopté ce document en 2006.

Annexe

**Contrôle :**

Ces recommandations n'ont pas pour but de faire l'objet d'une certification. Cependant un plan de suivi interne est prévu par ce document.

**Relation inter-entreprises :**

Dans la logique de SD 21000, la responsabilité des entreprises s'envisage d'un point de vue territorial mais également le long d'une chaîne de valeur, autrement dit en travaillant avec ses donneurs d'ordre et ses fournisseurs. Le guide de diagnostic est fondé sur une liste de 34 enjeux dont les politiques d'achats en lien avec la relation client/fournisseur. Suite aux expérimentations de la démarche du SD 21000 la majorité des PME a choisi de s'engager dans des démarches d'éco-conception et d'intégration de critères sociaux et environnementaux dans les cahiers des charges de leurs fournisseurs.

## **Annexe 43 : SIGMA**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.projectsigma.co.uk/Default.asp>

### **Origine :**

Le projet de norme SIGMA (*Sustainability-Integrated Guidelines for Management*) date de juin 1999. Une nouvelle version a été éditée en 2003. Elle résulte d'un partenariat entre *AccountAbility*, la *British Standards Institution* (BSI) et le *Forum for the Future*. Le département de l'industrie et du commerce britannique a largement contribué au financement de cette initiative.

### **Contenu :**

SIGMA consiste à donner des principes directeurs qui peuvent aider les organisations à comprendre le développement durable et leur contribution à celui-ci. Il ne s'agit pas d'une norme *stricto sensu*. Elle ne se présente pas en tant que telle mais en tant que « *Guideline* ». Elle présente cependant toutes les caractéristiques pour l'intégrer à notre taxonomie. C'est aussi un cadre de management qui intègre les enjeux du développement durable aux processus de production et de prises de décisions. SIGMA a pour ambition d'aider de manière pratique et flexible les entreprises à :

- intégrer des enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans leurs prises de décisions stratégiques et dans leurs pratiques ;
- se doter d'un avantage concurrentiel ;
- identifier les impacts et les risques de leurs activités ;
- engager les parties prenantes dans les prises de décisions ;
- initier un changement de culture et de stratégie ;
- utiliser des indicateurs appropriés et fiables.

Les principes de SIGMA sont la transparence et le dialogue avec les parties prenantes, l'augmentation du capital et le respect de l'environnement. Ils se retrouvent dans la définition des dix phases clés de la mise en place et le maintien d'un management responsable : prise de conscience, bilan global, actions, impacts et résultats, obligations légales, planning stratégique, communication et formation, contrôle, rétroaction, processus de *reporting*, bilan stratégique.

SIGMA propose également les outils suivants :

- *AA1000s assurance module*;
- *Business case tool*;
- *Compatibility tool*;
- *Environmental Accounting Tool*;
- *Global Reporting Initiative Reporting Tool*;
- *Marketing and Sustainability Tool*;
- *SIGMA Performance review tool*;
- *Risk and Opportunity Guide*;
- *SIGMA Guide to Guidelines and Standards relevant to sustainable development*;
- *SIGMA Guide to Stakeholder Engagement*;
- *SIGMA Guide to Sustainability issues*;
- *SIGMA Sustainability Accounting Guide*;
- *SIGMA sustainability scorecard*.

SIGMA fait référence à des normes existantes : EMAS, ISO 14000, ISO 9000, Investors in People, OHSAS 18001, AA1000, SA 8000 et GRI par rapport à la construction et à la diffusion des données. Ceci permet une compatibilité avec les normes existantes et aide les entreprises à construire leur conformité à SIGMA sur la base de normes auxquelles elles font déjà référence.

SIGMA cite également plusieurs textes de référence : *UN Global Compact*, *Natural Step*, *Global Sullivan Principles*, *Ethical Trading Initiative Base Code*, *Balanced Scorecard*, *the European Foundation Quality Model - Excellence Model*, *Combined Code of Corporate Governance*, *the London Benchmarking Group*, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, *Caux Roundtable Principles for Business*, *Amnesty International's*



Annexe

*Human Rights Guidelines for Companies, Principles for Global Corporate Responsibility, Business Impact Task Force et UK Government Sustainable Development Strategy.*

**Diffusion :**

Non connue.

**Contrôle :**

SIGMA n'a pas vocation à être certifiée. Elle s'inscrit dans une approche volontaire et innovante de la RSE. Dans cette perspective les pratiques de RSE n'ont pas à être régulées par un tiers externe imposant des engagements. La logique est plus celle d'une assurance par les principes énoncés, par un *reporting* et par un dialogue avec les parties prenantes.

**Relation inter-entreprises :**

SIGMA traite de la relation avec les fournisseurs. Elle formule des éléments à prendre en compte tout au long de la chaîne de production et des bénéficiaires que cela peut apporter. Elle se fonde sur un accord de principe minimum sur les pratiques des fournisseurs.

## **Annexe 44 : SII 1000 (Social responsibility and community involvement)**

Spécificité pays

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.sii.org.il/siisite.nsf/EngHomePage?OpenForm>

### **Origine :**

Cette norme a été proposée en 2001 par la *Standards Institution of Israel*. Le SII est l'organisme officiel israélien pour la publication des normes. Il s'agit d'une organisation non gouvernementale qui possède un statut unique précisé par « *The Standards Law of 1953* ». D'après cette loi, le but du SII est de proposer des normes ainsi que d'assurer la qualité des produits locaux et importés.

### **Contenu :**

Cette norme tente de synthétiser les éléments indispensables à la mise en oeuvre d'une responsabilité sociale et d'une entreprise impliquée. Elle a été modifiée à partir du premier *draft* de l'ISO 26000 de janvier 2005, SII 1000 décrit un système de responsabilité qui prend en compte les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques. Elle s'applique à toute organisation de toute taille et de tout secteur. Cette norme donne des outils pour identifier ces enjeux et adopter un système de responsabilité sociale. Elle liste des sujets fondamentaux que les entreprises doivent prendre en compte :

- entreprise et communauté ;
- conditions de travail et droit des travailleurs (notamment les salariés âgés) ;
- droits humains et civiques ;
- environnement ;
- cycle de vie des produits et services ;
- marketing et information des consommateurs ;
- éthique dans le management ;
- gouvernance ;
- transparence.

Le but est d'encourager les entreprises à se préoccuper de responsabilité sociale. Cette norme est basée sur des normes et des codes israéliens et internationaux. L'objectif n'est pas de les remplacer mais de procurer un cadre global à ces initiatives qui puisse aider à la mise en place d'une stratégie. SII 1000 est un « *guidance standard* » en accord avec la nomenclature de l'ISO. Elle est fondée sur une approche systémique de la RSE. Cette norme détaille les étapes à prendre en compte pour une organisation :

- déterminer un cadre pour le système de RS (responsabilité sociale) ;
- formuler des principes de RS ;
- mettre en pratique des principes essentiels ;
- intégrer de manière globale les principes ;
- mesurer la performance de RS ;
- dresser un *reporting* de la performance de RS ;
- mettre en place un système d'assurance qualité de RS ;
- émettre des documents à tout niveau du processus d'adoption de la norme.

Finalement, pour prétendre à cette norme, les entreprises doivent :

- se conformer aux lois israéliennes et aux documents de régulation traitant de l'emploi ainsi que celles relevant de la santé et de la sécurité (*The code for social management in business enterprises, The securities Act 1968, The corporations act 1999, The parliamentary bill for the promotion of ethics in organizations 2005, The parliamentary bill for sustainable development 2004, The Goshen, review committee's report on the Corporate Governance code in Israel 2006*) ;

- être conforme aux exigences du SII sur les conditions de travail (*SI 1432 : Quality management and quality assurance-Definitions and Terminology, SI 4481 : Health and safety management systems in industry-Requirements* et *SI 18001* correspondant à l'OHSAS 18001 :1999 traduite en hébreu) ;

- remplir les exigences de la norme SA 8000 ;

## Annexe

- mettre en place un système de management environnemental du type ISO 14000 : cette norme s'appuie sur la SI 14001 correspondant à l'ISO 14001:2004 traduite en hébreu ;
- avoir un code éthique ou être en train de le mettre en place ;
- publier un rapport social. Il est conseillé que ce rapport soit conforme avec la GRI et les principes de la AA 1000.

### **Diffusion :**

Non connue.

### **Contrôle :**

Cette norme ne prête pas à certification. Elle précise cependant le mode de contrôle que devrait mettre en place l'entreprise. Etant donné que cette norme est très large, un système de mise en conformité graduel est proposé. Le délai est de trois ans pour certaines initiatives à partir du moment où l'entreprise s'engage à rentrer en conformité avec la norme SII 1000. Cette conformité à la norme doit être vérifiée. Ce contrôle doit être périodique et doit se baser sur un audit interne ou une certification par un tiers externe. L'entreprise doit prendre en compte les plaintes de la partie prenante et initier des actions correctives si besoin est.

### **Relation inter-entreprises :**

Les entreprises doivent faire attention au respect des droits de l'homme le long de la chaîne de production et d'approvisionnement. Elle encourage de manière générale le respect des principes émis par l'entreprise cliente dans le cadre du SII 1000. Elle précise les éléments que doivent apporter les fournisseurs sans les accabler. Les données demandées doivent être précises, vérifiables et collectées selon un modèle unique pour permettre des comparaisons et l'intégration des données dans le *reporting* de l'entreprise cliente.

## **Annexe 45 : The Good Corporation Standard**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.goodcorporation.com/>

### **Origine :**

La *Good Corporation*, organisation à but non lucratif basée à Londres, a été créée en 2000 par un groupe d'anciens partenaires et directeurs de *KPMG Consulting*. Elle a édicté une norme en 2001 en coopération avec l'*Institute of Business Ethics* en se basant sur des groupes de travail comprenant des entreprises, des ONG et des organisations spécialisées sur les questions de RSE. La norme a été révisée en 2004, puis en 2007.

### **Contenu :**

La norme *Good Corporation* insiste sur des objectifs particuliers :

- prendre en compte toutes les parties prenantes ;
- proposer des objectifs ;
- assurer elle-même sa certification ;
- être applicable à tout type d'organisation, de toute taille ;
- être rigoureux et non bureaucratique ;
- apporter une valeur ajoutée.

Cette norme est un document gratuit. Elle s'adresse aussi aux PME. Les entreprises sont encouragées à s'en inspirer pour mettre en place leur propre code de conduite. Elle met en évidence 62 pratiques de management réparties en six sections :

- salariés ;
- clients ;
- fournisseurs et sous-traitants ;
- communauté et environnement ;
- actionnaires et autres apporteurs de capitaux ;
- implication du management.

La construction se veut évolutive tout en intégrant d'autres normes existantes. De plus, certains clients demandent la vérification de leur conformité avec les normes de l'OIT ou le *Global Compact* de l'ONU. Cette norme n'est pas nationale, d'ailleurs les entreprises ayant demandé une mise en conformité sont issues de plus de 30 pays différents.

### **Diffusion :**

La *Good Corporation* a actuellement assuré environ 200 vérifications. Le taux d'échec s'élève à 20 %, on compte donc environ 160 entreprises qui respectent cette norme.

### **Contrôle :**

La *Good Corporation* assure la certification des entreprises qui le souhaitent suite à une mesure de leurs engagements. Elles deviennent alors des membres et peuvent utiliser un logo. La *Good Corporation* n'est pas un organisme de consultants pour éviter tout conflit d'intérêts.

### **Relation inter-entreprises :**

Les fournisseurs et sous-traitants sont un des domaines répertoriés par la norme. Plus précisément la norme stipule que l'organisation :

- est honnête et équitable dans ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants ;
- paie ses fournisseurs et sous-traitants selon les termes convenus ;
- n'offre ou n'accepte ni pot-de-vin, ni faveur substantielle ;
- encourage ses fournisseurs et sous-traitants à adopter des pratiques professionnelles responsables et en particulier cette norme.

## **Annexe 46 : Values Management System**

Utilisable spécialement par les TPE-PME

Lien : <http://www.dnwe.de/>

### **Origine :**

Lancé en juillet 2003 en Allemagne, le *Values Management System* est porté par le *Zentrum für Wirtschaftsethik* (Centre pour l'Éthique des Entreprises). Le VSM a été développé par le ZFW en collaboration avec quelques grandes entreprises allemandes. Le centre a été fondé en 1998 par le DNWE (*German Business Ethics Network*). Le DNWE est le représentant national en Allemagne de l'EBEN (*European Business Ethics Network*). L'EBEN est une association à but non lucratif financée par des entreprises européennes. L'objectif du DNWE est de promouvoir l'éthique des affaires en Allemagne et en Europe en collaboration avec des institutions économiques et scientifiques. Quant au ZFW, il est chargé de soutenir et de consulter les entreprises, les associations et les organisations publiques et privées en Allemagne et dans la Communauté européenne en vue d'établir des programmes spécifiques, comme le ZFW. Un « comité pour le management des valeurs » accompagne la démarche. Il regroupe des entreprises (comme BASF et Siemens), des cabinets d'audit (PWC et KPMG) et des centres d'études environnementaux ainsi que des fédérations d'employeurs.

### **Contenu :**

Le VMS se présente comme un modèle de gestion durable pour les entreprises de toute taille, au niveau international. Son but est de pérenniser l'entreprise en l'aidant à prévoir tout risque de nature sociale, environnementale, économique et légale.

La méthode VMS est basée sur l'auto gouvernance et met l'accent sur l'identification, le développement et la prise en compte des valeurs internes à la société dans les choix et les méthodes de gestion. Le guide VMS comprend :

- les énoncés des principes (objectif, méthode, valeur) ;
- les constituants, qui sont les politiques à mettre en œuvre : déclaration des valeurs de base, orientations stratégiques, mises en œuvre, communication, évaluation.

### **Diffusion :**

44 entreprises utilisent le système VMS : 30 moyennes entreprises, 4 petites entreprises et 10 grandes entreprises.

### **Contrôle :**

L'évaluation de la mise en œuvre du système doit être effectuée selon une procédure interne qui ne concerne pas les performances mais le respect des procédures relevant du SMV. Une fois que l'entreprise a adopté les principes de VMS, elle doit montrer au ZFW que tous les constituants ont été mis en œuvre. Le respect de ces principes est contrôlé par des auditeurs indépendants, le cas échéant à la demande de l'organisation en charge de l'évaluation. La documentation sur les lignes directrices, les procédures et les politiques internes à l'entreprise est primordiale pour le processus de vérification chaque année. Après cette vérification, l'entreprise peut utiliser le sigle VMS dans sa communication.

### **Relation inter-entreprises :**

L'enjeu est de gérer les relations avec toutes les parties prenantes, dont les fournisseurs. Au niveau de la mise en œuvre la question est de savoir si les fournisseurs sont sélectionnés selon une procédure incluant des critères prenant en compte les principes et les valeurs d'un code de conduite existant.

## **Annexe 47 : WRAP**

Spécificité secteur

Lien : <http://www.wrapapparel.org/>

### **Origine :**

La WRAP (*Worldwide Responsible Apparel Production*) est une organisation à but non lucratif indépendante basée à Arlington en Virginie. Elle a émis sa norme en 2000. Le programme de certification du WRAP a été certifié par l'IRCA (*International Register of Certificated Auditors*) basé à Londres.

### **Contenu :**

Cette norme se limite aux secteurs textile, manufacturier et de la distribution. La WRAP a établi un code de conduite universel (*Universal Code of Ethical Conduct* ou UCEC). Il s'agit d'une extension des principes WRAP pour permettre d'y inclure plus de produits de consommation.

LA WRAP a mis en place le *Apparel Certification Program Principles*. Le but de cette initiative est de certifier des entreprises qui respectent un certain nombre de principes de manière pratique :

- respect de la loi et des textes nationaux ;
- interdiction du travail forcé ;
- interdiction du travail des enfants ;
- interdiction des harcèlements et des punitions corporelles ;
- indemnisation : les usines doivent respecter les lois en vigueur dans le pays de production ;
- heures de travail : elles doivent respecter la législation du pays où est implantée l'usine avec un minimum d'un jour de congé par semaine ;
- interdiction de discrimination basée sur des caractéristiques personnelles ou de croyance ;
- santé et sécurité : l'environnement de travail doit être sans danger ;
- liberté d'association et de négociation collective ;
- environnement : les usines doivent respecter les lois en vigueur dans le pays de production ;
- douane : les usines doivent respecter les lois en vigueur dans le pays de production, et en particulier doivent mettre en place des programmes pour empêcher les transbordements illégaux de marchandises ;
- sécurité : mise en place de procédure de sécurité pour assurer le contrôle de la contrebande et des commerces illégaux.

L'évaluation est effectuée de la même manière partout dans le monde. La WRAP certifie des usines qui, pour la plupart, sont des petites ou moyennes structures, souvent fournisseurs ou sous-traitants de marques et de distributeurs.

### **Diffusion :**

Non connue.

### **Contrôle :**

La WRAP propose un mode de certification à trois niveaux passant par des auditeurs accrédités par la WRAP. Le but est de récompenser les usines avec le niveau de reconnaissance approprié à leurs progrès. Le certificat A récompense les usines qui ont montré une parfaite mise en œuvre des lignes de conduite de la WRAP pour trois années consécutives et qui ont réussi les audits sans actions correctives à mettre en place. Ce certificat est valable deux ans. Le certificat B est valable une année pour les usines qui ont montré une mise en œuvre des lignes de conduite de la WRAP lors de leur premier audit. Le certificat C a une validité de six mois. Il est attribué aux usines étant en conformité avec les lignes directrices mais ayant des éléments mineurs à revoir ne portant pas sur les éléments discriminants.

Le coût de certification de 895 € est facturé par la WRAP. Ensuite il convient de payer l'organisation accréditée par la WRAP qui assurera l'audit (appelé « *monitor* »). Dans le cas d'une nouvelle demande de certification, les frais « d'inscription » sont à régler à nouveau.

### **Relation inter-entreprises :**

Elle n'est pas mentionnée. Cependant de nombreuses usines certifiées sont fournisseurs ou sous-traitantes.

**Annexe 48 : Synthèse des dates de création des documents normatifs sociaux et environnementaux**<sup>372</sup>

Documents généraux		Environnement		Conditions de travail	
GRI	1997**	EMAS	1993	IIPUK	1993*
AA 1000	1999**	ISO 14000	1996	BS 8800	1996
ECS 2000	1999*	ASTM E2365-05	2005	SA 8000	1997**
SIGMA	1999*			OHSAS 18000	1999
Q-RES	2000*			PN-N 18000	1999
WRAP	2000**			NQ 9700-950	1999*
Good corporation	2001**			NM 00.5.801	2000
SII 1000	2001			OHSMSAC	2000
PNE 165010 EX	2002			ILO-OSH 2001	2001
SD 21000	2002			ANSI/AIHA Z10	2005
AS 8000 C-2007	2003			CAN/CSA Z1000	2006*
VMS	2003*				
AFAQ 1000 NR	2006				
ESR	2007**				
ISO 26000	2009				

**Légende :**

\* : Démarche hybride

\*\* : Démarche non officielle

<sup>372</sup> Cette synthèse a été faite à partir de la taxonomie des documents normatifs (Chapitre 2-section 1-2) et sur la base des fiches des normes proposées en annexe [Annexe 19 à 47]. La date prise en compte est celle de la première version de la norme.

### **Annexe 49 : La construction des normes : documents normatifs et textes de référence cités**<sup>373</sup>

Normes analysées	Documents normatifs cités	Textes de référence cités
<b><u>Démarches officielles</u></b>		
<b><u>Documents généraux :</u></b>		
<b>AFAQ 1000 NR</b>	GRI * SD 21000 ISO 14000	UN Global Compact
<b>AS 8000 C-2007</b>		OECD guidelines for multinational enterprises
<b>ISO 26000</b>		
<b>PNE 165010 EX</b>		
<b>SD 21000</b>		
<b>SII 1000</b>	OHSAS 18000 ISO 14000 SA 8000 *	
<b><u>Environnement :</u></b>		
<b>ASTM E2365-05</b>		
<b>EMAS</b>	ISO 14000	
<b>ISO 14000</b>		
<b><u>Conditions de travail :</u></b>		
<b>ANSI/AIHA Z10</b>	OSH 2001 ISO 14000	
<b>BS 8800 : 2004</b>	ISO 14000	
<b>ILO-OSH 2001</b>		
<b>NM 00.5.801</b>	OHSAS 18001 ISO 14000	
<b>OHSAS 18000</b>	BS 8800 ISO 14000	

<sup>373</sup> Une norme fait référence à une autre norme lorsque celle-ci est mentionnée dans le texte de la norme, lorsqu'elle est construite sur ce modèle, lorsqu'elle doit être respectée d'après cette norme ou si la norme est compatible avec la norme qui la cite. Une norme fait référence à un texte de référence à partir du moment où le contenu de la norme s'appuie sur ce texte ou que la norme demande à respecter ce texte. Dans certains cas, la norme fait référence à des normes ou à des textes qui ne relèvent pas du domaine dont dépend la norme étudiée. La norme ou le texte sont alors cités pour indiquer qu'ils sont compatibles avec la norme.



<b>OHSMSAC</b>	BS 8800 ISO 14000	
<b>PN-N 18000</b>	ISO 14000	
<b><u>Démarches hybrides</u></b>		
<b><u>Documents généraux :</u></b>		
<b>ECS 2000</b>	ISO 14000	
<b>Q-RES</b>	SA 8000 * AA 1000 *	
<b>SIGMA</b>	EMAS ISO 14000 Investors in People * OHSAS 18001 AA 1000 * SA 8000 * GRI *	UN Global Compact Global Sullivan Principles * Ethical Trading Initiative OECD Guidelines for Multinational Enterprises Caux Roundtable Principles for Business Amnesty International's Human Rights Guidelines for Companies Principles for Global Corporate Responsibility *
<b>VMS</b>		
<b><u>Conditions de travail :</u></b>		
<b>CAN/CSA Z1000</b>		
<b>IIPUK</b>		
<b>NQ 9700-950</b>		
<b><u>Démarches non officielles</u></b>		
<b><u>Documents généraux:</u></b>		
<b>AA 1000</b>	SA 8000 *	
<b>ESR</b>		
<b>GRI</b>	ISO 14000	
<b>The Good corporation standard</b>		Principes directeurs de l'OIT UN Global Compact
<b>WRAP</b>		
<b><u>Conditions de travail :</u></b>		
<b>SA 8000</b>	ISO 14000	Universal Declaration of Human Rights Conventions du Bureau international du travail Convention de l'ONU sur les droits de l'enfant

**Légende :**

\* : Démarche hybride ou non officielle

**Annexe 50 : Pratiques des audits sociaux et environnementaux des entreprises du CAC 40**

Types d'audits	Audits sociaux		Audits environnementaux	
	Audit interne	Audit externe	Audit interne	Audit externe
Audits de la structure	24 % (9/38)	26 % (10/38)	34 % (13/38)	21 % (8/38)
	<b>Total :</b> 50 % (19/38)		<b>Total :</b> 55 % (21/38)	
Audits des fournisseurs	29 % (11/38)	26 % (10/38)	11 % (4/38)	16 % (6/38)
	<b>Total :</b> 55 % (21/38)		<b>Total :</b> 26 % (10 /38)	

**Annexe 51 : Normes d'assistance et normes d'assurances**

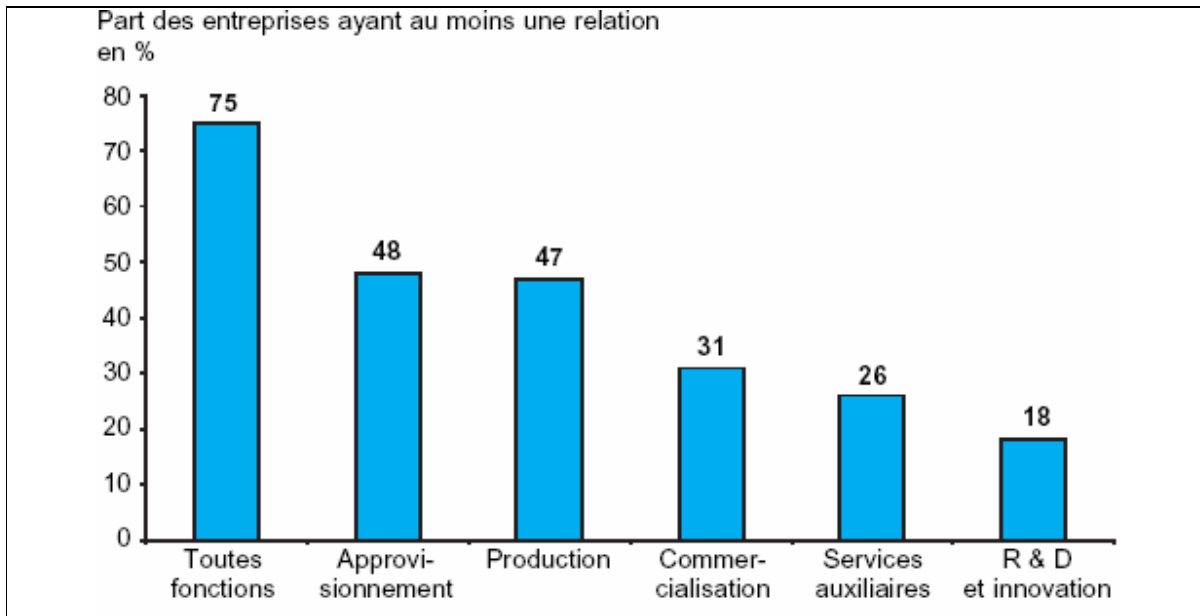
	<b>Norme d'assistance</b>	<b>Norme d'assurance</b>
<b>Démarches officielles</b>	AFAQ 1000 NR ANSI/AIHA Z10 AS 8000 C-2007 ASTM E2365-05 BS 8800 NM 00.5.801 PNE 165010 EX PN-N 18000 SD 21000 SII 1000	EMAS ILO-OSH 2001 ISO 14000 OHSAS 18000 OHSMSAC
<b>Démarches hybrides</b>	CAN/CSA Z1000 ECS 2000 NQ 9700-950 SIGMA VMS	IIPUK Q-RES
<b>Démarches non officielles</b>	AA 1000 ESR GRI The Good Corporation Standard	SA 8000 WRAP

Ce classement s'inspire de la distinction effectuée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p.150) entre les normes dites d'assurance (ou norme de certification) et les normes dites d'assistance (ou norme directrices). Les normes d'assurance donnent lieu à une vérification par un organe indépendant accrédité.

En ce qui concerne la norme OHSAS 18000, celle-ci demande la vérification par un organe indépendant. Celui-ci n'est pas accrédité, mais il s'agit de l'organisme national de certification. C'est pour cette raison que cette norme est classée dans la catégorie des normes d'assurance.

Les normes d'assistance et d'assurance se répartissent en démarches officielles, hybrides et non officielles. 66 % (19/29) des normes de la taxonomie sont des normes d'assistance ; ces dernières sont donc majoritaires.

**Annexe 52 : Les relations inter-entreprises : une influence sectorielle**



Source : SESSI (2004, p.1).

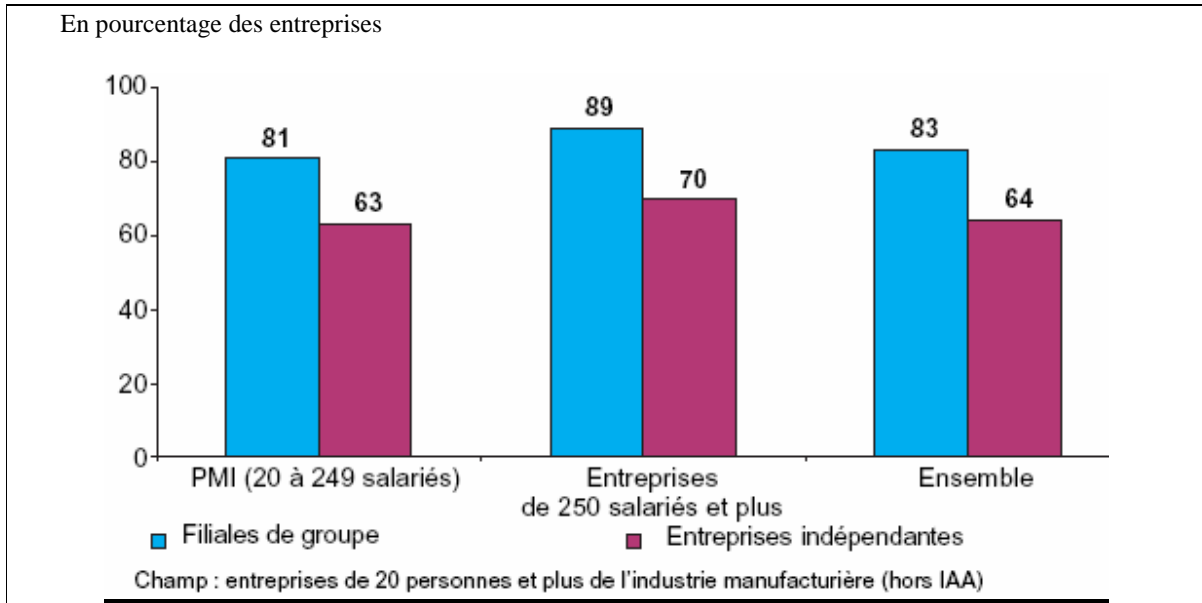
**Annexe 53 : La fréquence des relations inter-entreprises**

Entreprises ayant au moins une relation de coopération avec une autre entreprise (en %)						
	quel que soit le domaine	dans le domaine				
		de la production	de l'approvi- sionnement	de la commer- cialisation	des services auxiliaires	de la R & D et innovation
<i>par secteur d'activité</i>						
<b>Biens de consommation</b>	<b>75</b>	<b>42</b>	<b>47</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>12</b>
Habillement, cuir, industries diverses	81	47	49	18	19	4
Edition, imprimerie, reproduction	65	36	32	25	22	11
Pharmacie, parfumerie, entretien	90	50	65	42	32	30
Equipements du foyer	74	42	55	35	25	13
<b>Industrie automobile</b>	<b>76</b>	<b>51</b>	<b>56</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>22</b>
<b>Biens d'équipement</b>	<b>76</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>34</b>	<b>23</b>	<b>21</b>
Construction navale, aéronautique, ferroviaire	75	58	45	23	25	15
Biens d'équipement mécanique	75	48	51	30	21	19
Biens d'équipement électrique-électronique	82	44	54	50	30	30
<b>Biens intermédiaires</b>	<b>75</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>19</b>
Produits minéraux	67	27	38	34	35	19
Industrie textile	75	45	47	28	25	13
Bois et papier	52	22	32	29	20	12
Chimie, caoutchouc, plastique	79	50	49	38	32	25
Métallurgie et transformation des métaux	80	61	49	22	25	15
Industrie des composants électriques-électroniques	89	51	63	47	29	32
<i>par taille</i>						
PMI (20 à 249 salariés)	73	47	44	29	24	16
Entreprises de 250 salariés et plus	89	52	65	46	40	38
Entreprises de taille non significative (1)	97	23	89	33	25	11
<i>par niveau technologique (2)</i>						
Faible technologie	74	47	44	23	24	12
Moyenne-faible technologie	73	45	48	32	26	18
Moyenne-haute technologie	83	44	56	48	29	28
Haute technologie	86	58	61	39	34	34
<b>Industrie manufacturière</b>	<b>75</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>18</b>

Champ : entreprises de 20 personnes et plus de l'industrie manufacturière (hors IAA)  
(1) Les entreprises de taille non significative sont souvent des donneurs d'ordres exclusifs ou quasi exclusifs  
(2) Le classement des secteurs par intensité technologique repose sur une définition internationale (OCDE, 1997) qui prend en compte le poids de la R & D du secteur dans la production

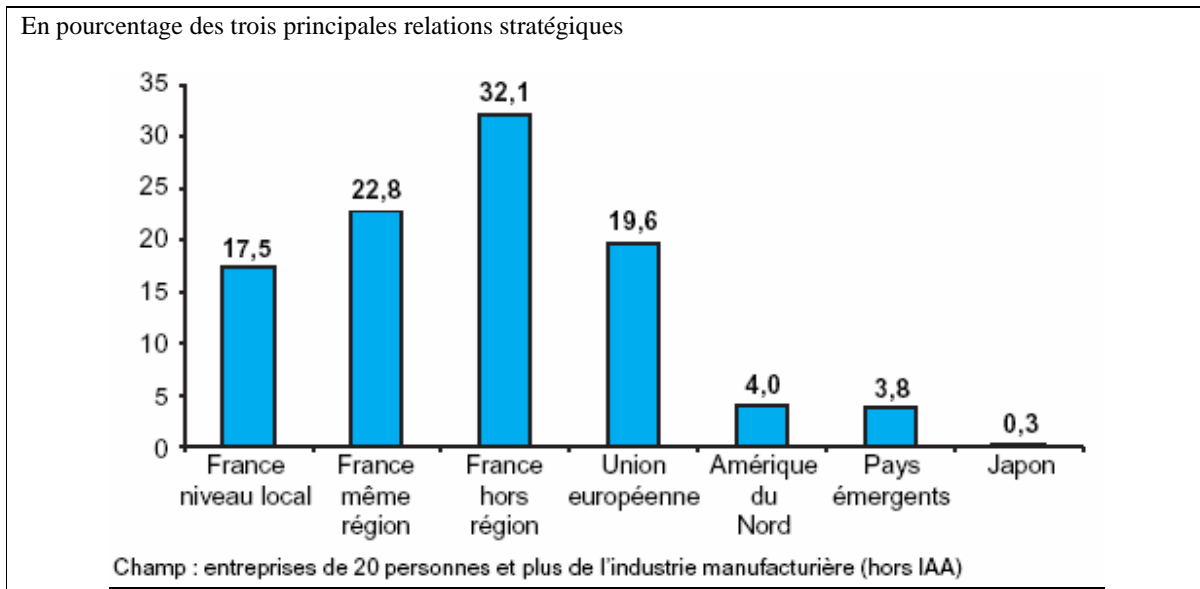
Source : SESSI (2004, p.3).

**Annexe 54 : Part des filiales de groupes et des entreprises indépendantes ayant au minimum une relation inter-entreprises**



Source : SESSI (2004, p.1).

**Annexe 55 : La localisation géographique du partenaire des relations inter-entreprises**



Source : SESSI (2004, p.4).

**Annexe 56 : Textes de référence de l'analyse du domaine « client/fournisseur » par Vigeo<sup>374</sup>**

- Directive 92/59/CEE du Conseil, du 29 juin 1992, relative à la sécurité générale des produits.
- Directive 85/374/CEE du Conseil du 25 juillet 1985 relative au rapprochement des dispositions législatives, réglementaires et administratives des Etats membres en matière de responsabilité du fait des produits défectueux.
- Directive 1999/34/CE du Parlement européen et du Conseil, du 10 mai 1999, modifiant la directive 85/374/CEE du Conseil relative au rapprochement des dispositions législatives, réglementaires et administratives des Etats membres en matière de responsabilité du fait des produits défectueux.
- *United Nations, Guidelines for consumer protection*, révision de 1999.
- OCDE, lignes directrices régissant la protection de la vie privée et les flux transfrontières de données à caractère personnel de 1980.
- Code international ICC (*International Chamber of commerce*) de pratiques loyales en matière de publicité.
- Code international ICC de pratiques loyales en matière de promotion des ventes.
- Lignes directrices d'ICC en matière de publicité et de marketing sur internet.
- Code international ICC de vente directe.
- Code international ICC de marketing direct.
- Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948.
- Déclaration sur le droit et la responsabilité des individus, groupes et organes de la société de promouvoir et protéger les droits de l'homme et les libertés fondamentales universellement reconnues de 1998.
- *Global Compact* de 1999.
- Agenda 21 de 1992.
- Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de 2000.
- Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998.
- Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de 2000.
- Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce, annexe 1C de l'accord instituant l'OMC de 1994.

<sup>374</sup> D'après <http://www.Vigeo.com/csr-rating-agency>.



### **Annexe 57 : Cohérence interne des notes Vigeo sur 100**

**Les corrélations des notes sur 100 traduisent une cohérence forte au sein de la notation Vigeo.**

#### **Corrélation entre les variables note spécifique CF/ note Vigeo général CF**

<b>Corrélation</b>	<b>note Vigeo gnal CF</b>
<b>note spé CF</b>	0.8725

Cette corrélation est prévisible car la note spécifique CF est construite à partir de celle Vigeo général CF.

#### **Corrélations entre la variable note spécifique CF et les variables note environnement achat et note social achat**

<b>Corrélation</b>	<b>note spécifique CF</b>
<b>note environnement achat</b>	0.9045
<b>note social achat</b>	0.9229

La note spécifique CF est également corrélée aux variables note environnement et note social achat. Ces deux corrélations étaient également prévisibles car la note spécifique CF est construite sur la base des notes sociales et environnementales. Ces corrélations illustrent la cohérence interne dans la notation Vigeo.

### **Annexe 58 : Cohérence entre les notes aspi CF et les notes Vigeo sur 100**

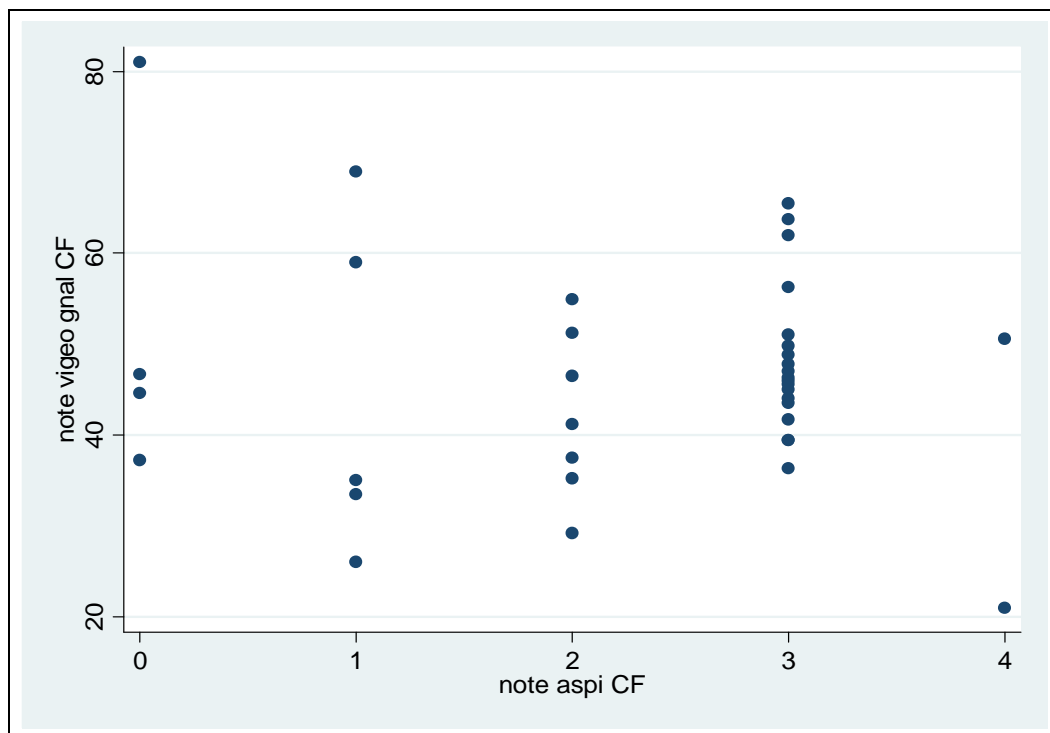
La corrélation entre les notes aspi CF (base de données générale) et les notes Vigeo générale CF (base de données spécifique) semble très difficile à établir dans un premier temps.

#### **Corrélation entre les variables note aspi CF/note Vigeo générale CF**

<b>Corrélation</b>	<b>note Vigeo gnal CF</b>
<b>note aspi CF</b>	-0.0896

Cette dispersion est confirmée par le graphique de corrélation entre les variables.

#### **Graphique des corrélations entre les variables note aspi CF/note Vigeo générale CF**



**La dispersion est forte ; le passage entre les deux types de notes fournies par Vigeo n'est pas transparent.** Les notes Vigeo spécifique CF et les notes aspi CF ne sont également pas corrélées.

#### **Corrélation entre les variables note spécifique CF/note aspi CF**

<b>Corrélation</b>	<b>note spécifique CF</b>
<b>note aspi CF</b>	0.1766

Pour mettre à jour une corrélation entre les notes des deux bases de données, nous avons effectué des calculs de coefficients de corrélation sur la base d'un échantillon épuré, ce qui n'a pas davantage donné des résultats fiables mathématiquement. Puis nous avons procédé à des tentatives de corrélations en établissant des tranches pour les notes absolues (de 0 à 4, selon la même structure que pour les notes aspi). Cette étude n'a également pas donné des résultats satisfaisants. Enfin, nous avons constitué une moyenne par note : pour chaque note Aspi CF nous avons calculé la moyenne des notes Vigeo générale CF obtenues par les différentes entreprises ainsi

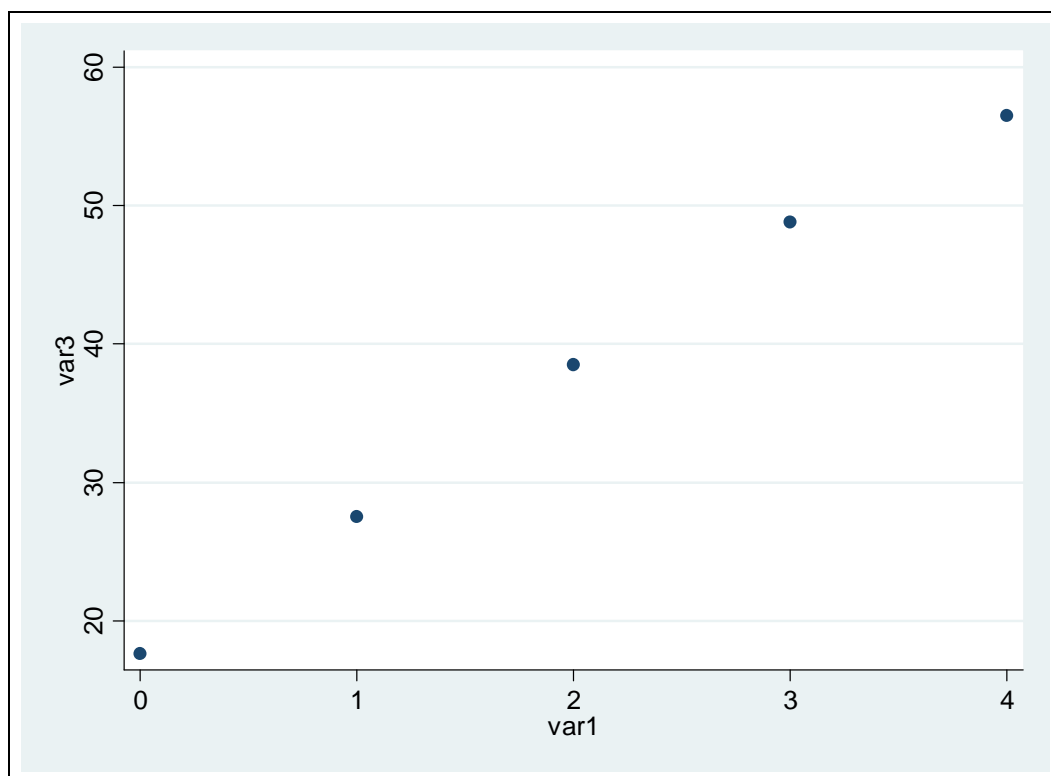
que la moyenne des notes spécifique CF. Ce traitement des corrélations entre ces notes par moyenne donne par contre des résultats très satisfaisants.

**Tableau des corrélations entre les variables note aspi CF, note Vigeo générale CF en moyenne et note spécifique CF en moyenne**

Corrélation	note aspi CF	note Vigeo générale CF moyenne	note spécifique CF moyenne
note aspi CF	1.0000	0.9787	0.9984
note Vigeo générale CF moyenne	0.9787	1.0000	0.9862
note spécifique CF Moyenne	0.9984	0.9862	1.0000

Pour chaque note aspi CF (0, 1, 2, 3, 4), les moyennes des notes Vigeo générale CF et spécifique CF ont été calculées. Cette méthodologie permet de tasser les notes Vigeo sur 100 par rapport aux notes aspi, qui elles sont déjà très tassées. On trouve bien une corrélation entre ces notes. De plus, le trend obtenu est positif et quasi-linéaire entre les notes aspi CF et les notes spécifiques CF.

**Graphique des corrélations entre les variables note aspi CF (Var 1) et note spécifique CF en moyenne (Var 3)**



**Légende :**

Var 1 : note Aspi CF

Var 2 : note spécifique CF en moyenne

**La cohérence entre les notes aspi et Vigeo est démontrée en définitive. Cette démarche a permis d'illustrer que l'agence de notation propose des notes aspi à ces clients qui sont synthétiques et qui discriminent faiblement les entreprises, alors que les notes Vigeo sur 100 utilisées en interne par l'agence pour son évaluation proposent une notation bien plus éclatée des firmes.**

En outre, ces corrélations sont obtenues sur un échantillon épuré des secteurs « Assurance », « Technologies software et hardware » et « Cosmétique et biens de luxe ». En effet, pour les secteurs « Assurance » et « Technologies software et hardware », les notes Vigeo sur 100 sont particulièrement élevées et pourtant les entreprises sont classées au niveau 0 en notation aspi. Pour le secteur « Cosmétique et biens de luxe » au contraire on observe des notes Vigeo sur 100 particulièrement basses alors que l'entreprise est classée au niveau 4 pour les notes aspi. **L'explication vient du fait que les notes Vigeo sur 100 sont plutôt des notes absolues hors secteurs, tandis que les notes aspi sont réajustées et construites en fonction de l'avancée du secteur.**

**Annexe 59 : Statistiques descriptives de la note spécifique CF**

Les notes Aspi spécifique client/fournisseur permettent d'évaluer l'implication des entreprises clientes dans les aspects sociaux et environnementaux de leurs relations de fourniture.

**Statistique descriptive de la variable note spécifique CF**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note spé CF	36	44.20278	15.87304	10	81

La moyenne est de 44.2, ce qui reste en dessous d'une moyenne de 50 (100/2), et proche de la moyenne de la note Vigeo gnal CF qui est de 45.5 (chapitre 3-section 2-2.2). L'écart type pour cette note est de 15.87. Au niveau de l'interprétation, il convient de considérer le ratio suivant :  $15.87/61 = 0.26$  (écart type/étendue). Les notes sont relativement resserrées. De la même manière que pour les notes Vigeo gnal CF, on peut construire un regroupement par classes de ces notes.

**Statistique descriptive de la variable note spécifique CF classée par tranches**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note spé CF tranche	36	4.861111	1.726314	1	9

Binomial Wald note spé CF tranche			
	Proportion	Std. Err	[95 % Conf. Interval]
1	.0277778	.0277778	-.0286141 .0841697
2	.0555556	.0387184	-.0230471 .1341582
3	.1111111	.0531213	.0032692 .218953
4	.2222222	.0702728	.0795608 .3648837
5	.25	.0731925	.1014113 .3985887
6	.1666667	.0629941	.0387819 .2945514
7	.1111111	.0531213	.0032692 .218953
8	.0277778	.0277778	-.0286141 .0841697
9	.0277778	.0277778	-.0286141 .0841697

Le mode de cette variable est également de 5 et sa moyenne est de 4.8. Les notes sont resserrées même si certaines entreprises se positionnent en début et fin de répartition. **Ces résultats sont cohérents avec ceux trouvés précédemment par l'analyse des notes aspi CF et des notes Vigeo générale CF** (chapitre 3-section 2-2.2).

**Annexe 60 : Statistiques descriptives des variables des domaines de notation****Statistique descriptive de la variable note sociale**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note soc	38	2.473684	1.108611	0	4

Binomial Wald note soc				
	Proportion	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]	
0	.1052632	.0504528	.0030361	.2074902
1	.0526316	.0367098	-.0217495	.1270127
2	.2105263	.0670226	.0747257	.346327
3	.5263158	.0820856	.3599946	.6926369
4	.1052632	.0504528	.0030361	.2074902

La variable « note sociale » est unimodale en 3. Sa médiane est de 3 également, tout comme pour la variable aspi CF. La notation du domaine « social » semble cohérente avec celle du domaine « client/fournisseur ».

**Statistique descriptive de la variable note dh**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note dh	38	2.526316	1.083958	0	4

Binomial Wald note dh				
	Proportion	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]	
0	.0789474	.0443313	-.0108763	.1687711
1	.0526316	.0367098	-.0217495	.1270127
2	.2894737	.0745579	.138405	.4405424
3	.4210526	.0811684	.2565899	.5855154
4	.1578947	.0599468	.0364309	.2793585

La variable « note dh » est aussi unimodale en 3 avec une médiane de 3. La notation du domaine « droit humain » semble cohérente avec celle du domaine « client/fournisseur ».

**Statistique descriptive de la variable note ge**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note ge	38	1.657895	.814607	0	3

Binomial Wald note ge				
	Proportion	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]	
0	.0789474	.0443313	-.0108763	.1687711
1	.3157895	.0764175	.1609529	.470626
2	.4736842	.0820856	.3073631	.6400054
3	.1315789	.0555722	.018979	.2441789

La variable « note ge » est unimodale en 2. Sa médiane est à 2 également, ce qui est un point plus bas que pour la variable aspi CF. La notation du domaine « gouvernance » d'entreprise n'est pas corrélée avec celle du

domaine « client/fournisseur » (Chapitre 3-section 2-2.4). Cette variable est la moins bien notée des différents domaines (Chapitre 3-section 2-2.3).

#### **Statistique descriptive de la variable note rh**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note rh	38	2.552632	1.057722	0	4

Binomial Wald note rh			
	Proportion	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]
0	.0789474	.0443313	-.0108763 .1687711
1	.0789474	.0443313	-.0108763 .1687711
2	.1578947	.0599468	.0364309 .2793585
3	.5789474	.0811684	.4144846 .7434101
4	.1052632	.0504528	.0030361 .2074902

La variable « note rh » est unimodale en 3. Sa médiane est à 3 également tout comme pour la variable aspi CF. La notation du domaine « environnemental » semble cohérente avec celle du domaine « client/fournisseur ».

#### **Statistique descriptive de la variable note env**

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
note env	38	2.342105	1.046908	0	4

Binomial Wald note env			
	Proportion	Std. Err.	[95 % Conf. Interval]
0	.0789474	.0443313	-.0108763 .1687711
1	.0789474	.0443313	-.0108763 .1687711
2	.3684211	.0793022	.2077396 .5291026
3	.3684211	.0793022	.2077396 .5291026
4	.1052632	.0504528	.0030361 .2074902

La variable « note env » est bimodale en 2 et 3, ces valeurs concernent environ 72 % des entreprises. La médiane est de 2, ce qui est un peu plus bas que la médiane de la variable aspi CF qui est de 3 (Chapitre 2-section 2-2.3).

**Ce domaine présente un lien spécifique avec le domaine « client/fournisseur » analysé dans le volume 1 de cette thèse** (Chapitre 3-section 2-2.3).

**Annexe 61 : Lieux et mécanismes de coordination des activités pour Richardson**<sup>375</sup>

		Relations inter-entreprises	
Lieux de coordination	Firme	Coopération	Marché
Mécanismes de coordination			
Direction	X		
Concertation <i>ex ante</i>		X	
Prix			X

---

<sup>375</sup> D'après Baudry (1995, p.34).



## **Annexe 62 : Normes et éco-conception**

Dans le cadre de la stratégie européenne de politique intégrée des produits (PIP), la Communauté européenne a émis un livre vert en 2001 qui propose un nouveau référentiel d'éco-conception. Il s'agit du POEMS (*Product Oriented Environmental Management System*). Il se présente comme un système d'assurance qualité environnementale qui s'inspire des normes propres aux systèmes de management environnemental comme l'ISO 14000, l'EMAS ou la SD 21000, qui prennent toutes en compte la relation de fourniture. Ce référentiel n'est pas considéré comme une norme à part entière pour ce travail car il s'appuie totalement sur l'approche des trois normes citées.

Bien que l'approche « produit » soit pour partie abordée dans la norme ISO 14001, il n'existait pas en 1998 de norme internationale dédiée à l'éco-conception. Le seul texte traitant spécifiquement de ce sujet était le Fascicule de documentation de l'AFNOR FD X30-310 de 1998 : « *Prise en compte de l'environnement dans la conception des produits* ». Une norme française a été mise en place sur cette base. Il s'agit de la norme FD ISO/TR 14049, de décembre 2000, qui vise à proposer des principes généraux pour prendre en compte l'environnement dans l'activité des concepteurs et des développeurs de produits. Cette norme et les suivantes ne sont pas présentes dans la taxonomie des documents normatifs (Chapitre 2-section 1-2) car elles sont considérées comme faisant partie de la famille de normes ISO 14000. Les thématiques abordées relèvent du management environnemental et de l'analyse du cycle de vie. Deux normes internationales existent sur le même modèle : la norme ISO/TR 14049:2000, datant de mars 2000 et la norme XP ISO/TR 14062 « *Management environnemental-intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produit* », qui date de janvier 2003. Cette dernière norme propose les principes généraux permettant aux concepteurs et développeurs de produits de prendre en compte l'environnement dans leur activité et tout au long du cycle de vie du produit. Cette norme traite de la relation de fourniture. Il s'agit d'un document d'application générale non spécifique à un secteur concernant l'extraction des matières premières, l'élimination, le recyclage, en passant par la fabrication, l'utilisation et l'emballage. Il faut souligner la volonté de ne pas aboutir dans ce texte à des listes de solutions techniques et technologiques (de matériaux à retenir par exemple), ce qui serait en contradiction avec les principes de l'amélioration continue.

Il n'y a pas de critère identifié pour déclarer le respect d'une démarche d'éco-conception, ce qui rend très difficile l'évaluation de cette norme. Cependant certains principes peuvent être mis en avant pour caractériser une démarche d'éco-conception :

- La prise en compte de l'environnement le plus en amont possible dans le cycle de vie du produit, ce qui permet d'éviter des transferts de pollution aux fournisseurs.
- L'approche multicritères sur l'ensemble des critères environnementaux.
- La mise en place de mécanismes de communication et de dialogue au sein de l'entreprise et avec les partenaires favorisant le compromis dans les choix à effectuer.

**Annexe 63 : Les facteurs contribuant aux comportements non éthiques**<sup>376</sup>

1. Comportement des supérieurs.
2. Comportement des collègues dans l'organisation.
3. Pratiques éthiques en vigueur dans l'industrie ou dans la profession.
4. Climat moral de la société.
5. Politique formelle de l'organisation.
6. Besoin financier personnel.

---

<sup>376</sup> D'après Mercier (2004, p.40) qui synthétise les résultats de l'étude de Posner et Schmidt (1984).

Annexe

## **Annexe 64: Albatros**

Lien : [www.businessandsociety.be](http://www.businessandsociety.be)

### **Origine :**

*Albatros* est issu du programme *Trivisi* mené par la Communauté flamande sur les rapports avec les parties prenantes et la norme AA 1000. L'outil a été développé par *Stock at stake* (branche commerciale d'Ethibel) et *Common Sense*. Il s'insère dans un projet plus vaste : le « *Tools for KMOs* » qui a pour objectif de distribuer de l'information sur deux outils d'auto-évaluation RSE pour les PME en Flandre : *Albatros* et le *SME Key*. La version belge du *SME Key* a été lancée en octobre 2002.

### **Contenu :**

Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation. L'utilisateur répond à des questions sur les trois piliers de la RSE. Ceci permet de distinguer les points forts et les faiblesses par domaine. L'outil propose des initiatives pour avancer dans les points faibles. Une formation de personnes-ressources pour accompagner la sensibilisation des PME est mise en place. Ces personnes peuvent être des responsables RSE de fédérations, associations ou unions d'employeurs. Il est prévu qu'une dizaine de personnes soient formées. Elles feront le lien entre l'outil et les entreprises à la manière d'une fonction « plate-forme ». Par ailleurs, une dizaine de PME concernées auront la possibilité de bénéficier d'un accompagnement individuel dans la mise en oeuvre des outils et le *reporting* par un consultant.

### **Diffusion :**

Une dizaine de PME.

### **Disponibilité :**

CD Rom sur commande.

### **Relation inter-entreprises :**

Non mentionnée.

## **Annexe 65 : Le bilan sociétal**

Lien : [www.cjdes.org](http://www.cjdes.org)

### **Origine :**

Le bilan sociétal est un outil initié et développé par le CJDES - Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale - depuis 1996. Le CJDES a structuré une démarche globale pour permettre aux entreprises de prendre en compte leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques.

### **Contenu :**

Le bilan sociétal a pour objectif d'évaluer l'entreprise sur trois dimensions : sa performance économique, son efficacité sociale, son impact sur son environnement. Il remplit cinq objectifs complémentaires :

- être un support de dialogue entre les différentes parties prenantes, internes et externes à l'entreprise,
- être un outil d'aide à la décision et de management ;
- rendre compte de ses pratiques ;
- permettre une démarche d'amélioration en continu ;
- valoriser les pratiques de l'entreprise dans les domaines sociétaux.

Le bilan sociétal se compose de quatre parties :

#### **1<sup>e</sup> partie – Introduction.**

Elle présente le bilan sociétal comme une réponse aux nouveaux défis de l'entreprise.

#### **2<sup>e</sup> partie – Méthodologie.**

L'expertise du CJDES se déroule en 8 étapes pour l'entreprise qui désire dresser son bilan sociétal.

#### **3<sup>e</sup> partie - Les critères d'appréciation.**

Les critères d'appréciation qui contribueront à l'élaboration du bilan sociétal sont au nombre de 15 et sont déclinés dans les 9 domaines du questionnaire.

#### **4<sup>e</sup> partie - Questionnaire.**

Le questionnaire est développé selon le type d'entreprises, à travers un maximum de 450 questions. La méthode utilisée est le principe d'auto-évaluation croisée : il est demandé aux groupes d'acteurs concernés par un domaine de répondre séparément à une grille de questions, dont le nombre varie en fonction de la connaissance supposée du fonctionnement de l'entreprise qu'ils en ont. La somme des regards, exprimés subjectivement, conduit à une forme d'objectivité relative et facilite soit un consensus sur l'appréciation, soit une identification de divergences de vues.

Le questionnaire se structure en neuf domaines :

- Activité, produits et relations clients.
- Gestion économique.
- Anticipation, innovation, prospective.
- Production, organisation du travail.
- Ressources humaines.
- Acteurs internes – citoyens de l'entreprise.
- Environnement humain, social et institutionnel.
- Environnement biophysique.
- Finalités, valeurs éthiques.

## Annexe

Les questions posées aux entreprises sont elles-mêmes « répertoriées » sous 15 critères d'appréciation, déclinés dans chaque domaine du questionnaire :

- activité ;
- citoyenneté interne ;
- citoyenneté locale et économique ;
- compétitivité ;
- convivialité ;
- créativité et esthétique ;
- efficacité et efficience ;
- employabilité et développement des capacités cognitives (ou développement des compétences),
- éthique ;
- respect de l'environnement ;
- satisfaction ;
- sécurité-santé ;
- solidarité ;
- utilité sociale et collective ;
- viabilité.

### **Diffusion :**

Une centaine d'entreprises.

### **Disponibilité :**

Sommaire et méthodologie en ligne.

### **Relation inter-entreprises :**

La relation clients est un domaine d'évaluation.

## **Annexe 66 : Bilancio sociale**

Lien : <http://www.gruppobilanciosociale.org/>

### **Origine :**

Le *Gruppo sul Bilancio Sociale* (GBS), principal promoteur du *bilancio sociale* en Italie, s'est constitué en 1998 à Milan. Son champ et son ambition sont nationaux. Il est composé d'universitaires, de représentants du monde du travail (patronat et syndicats), d'experts et de cabinets spécialisés.

### **Contenu :**

Le *bilancio sociale* est un outil de communication, qui vise à montrer l'apport de l'entreprise à la communauté. Il est un instrument de *reporting* sur la quantité et la qualité des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, visant à délimiter au sein d'un cadre homogène, complet et transparent les « *interdépendances complexes entre les facteurs économiques et ceux de nature sociale, ainsi que les conséquences sur ceux-ci des choix effectués par l'entreprise* » [Novethic, 2003, p.78]. Le *bilancio sociale* se compose de trois phases :

- Phase 1 : Définition de la mission, par la mise en place d'un groupe de travail restreint, constitué a priori de cadres et de représentants des actionnaires. Ce groupe de travail doit formuler la mission de l'entreprise (ses valeurs ou sa charte). Cette phase se clôture par un échange et une validation des documents produits par les parties prenantes de l'entreprise.

- Phase 2 : Choix des indicateurs. Pendant cette phase, le groupe de travail définit un système d'indicateurs aptes à mesurer les progrès accomplis par l'entreprise dans la poursuite des objectifs fixés en phase 1. On distingue ici trois niveaux : le premier niveau est celui des valeurs, ou des thèmes traduisant la mission, le deuxième est celui des critères, et le dernier niveau est celui des indicateurs chiffrés.

- Phase 3 : Première clôture et communication du *bilancio sociale*. Le premier Bilan est établi en fonction des indicateurs retenus, et est soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Cette approbation une fois recueillie, le bilan est distribué aux parties prenantes. Les retours permettront une amélioration ultérieure des indicateurs selon une démarche de progrès adaptée.

### **Diffusion :**

Sur commande.

### **Disponibilité :**

Non connue.

### **Relation inter-entreprises :**

Les clients sont considérés comme des parties prenantes de l'entreprise.

## **Annexe 67 : BS 8555**

Lien : [www.theacorntrust.org](http://www.theacorntrust.org)

### **Origine :**

A l'initiative de la Fondation Acorn et soutenu en grande partie par le Ministère du commerce et de l'industrie et le Ministère de l'environnement et affaires rurales anglais, le projet Acorn a débouché sur la création d'un outil le BS 8555, lancé en avril 2003.

### **Contenu :**

Le BS 8555 (*Environmental Performance Indicators Tool*) n'est pas un outil d'auto-diagnostic mais un outil de gestion environnementale pour les PME. Les PME peuvent gratuitement utiliser cet outil pour procéder à une approche en six étapes dans la mise en place de pratiques de gestion environnementale. Elles ont aussi le choix de s'arrêter à n'importe quel stade de la méthode et d'obtenir un certificat pour rendre compte de leur engagement. Les six étapes prévues par l'outil sont :

1. L'engagement et établissement d'une base de travail.
2. L'identification des besoins en matière de conformité avec les réglementations et assurance de la conformité des pratiques.
3. Le développement d'objectifs et de programmes.
4. La mise en place d'un système de gestion environnementale.
5. L'évaluation, audit et veille.
6. La certification du système de gestion environnementale.

Les différentes étapes peuvent être vérifiées en interne, par l'entreprise tutrice ou bien certifiées par un vérificateur externe.

### **Diffusion :**

Non connue.

### **Disponibilité :**

L'outil est disponible en ligne et peut être consulté gratuitement.

### **Relation inter-entreprises :**

L'outil propose des tutorats dans lesquels une grande entreprise accompagne la PME dans ses démarches. Cette méthode concerne avant tout les PME qui souhaitent mettre en place une gestion environnementale sous la pression ou suite à une demande de leur grand client (chaîne de sous-traitance).

## **Annexe 68 : Community Mark**

Lien : [www.communitymark.org.uk](http://www.communitymark.org.uk)

### **Origine :**

La certification britannique *Community Mark* est promue et distribuée gratuitement par Business In The Community (BITC). Elle est soutenue par le Ministère de l'Intérieur. L'outil a été développé avec la contribution de *Brighton et Hove Business Community Partnership*.

### **Contenu :**

La *Community Mark* est destinée aux petites et moyennes entreprises (jusqu'à 250 salariés) souhaitant valoriser leurs activités d'intérêt public et leurs investissements au profit de leur commune. L'outil permet aux PME de valoriser les initiatives existantes, afin de pouvoir afficher de bonnes pratiques. La *Community Mark* se base sur le modèle d'excellence de la fondation britannique de la qualité (*British Quality Foundation*). Elle analyse 12 domaines d'activités des PME et évalue ce que l'entreprise a mené comme activités. L'originalité de cet outil est qu'il peut conduire à certification.

Les PME intéressées par la certification doivent envoyer une lettre d'engagement à la BITC, et ainsi souscrire aux principes du *Community Mark*, qui s'articulent autour de l'engagement de l'entreprise à intégrer des valeurs locales dans sa gestion (valeurs RSE) et à respecter les différentes parties intéressées. Elles ont ensuite deux ans pour mettre en place un programme spécifique pour les activités au profit de leur communauté (le *Community Programme*). Pour ce faire, elles participent à un réseau local, animé par une personne du réseau BITC, le *Community Mark Advisor*. Celui-ci accompagne les PME tout au long du processus et, par la suite, les PME doivent rester en contact avec lui pour fournir des informations sur les améliorations portées à leur *Community Programme*. Enfin, les PME engagées dans le processus de certification remplissent un questionnaire d'évaluation soumis au comité d'évaluation du BITC (*Assessment Panel*). Le comité peut compléter son examen des demandes en consultant certaines parties prenantes de l'entreprise. Une fois que la démarche est validée par le comité, la PME peut utiliser le logo *Community Mark* pendant trois ans.

### **Diffusion :**

Non connue.

### **Disponibilité :**

Guide et questionnaire disponibles en ligne gratuitement.

### **Relation inter-entreprises :**

Les clients sont des parties prenantes.



## **Annexe 69 : Danemark Social Index**

Lien : [www.detsocialeindeks.dk](http://www.detsocialeindeks.dk)

### **Origine :**

*Det Sociale Indeks*, ou le *Danemark Social Index*, est un outil d'auto-évaluation élaboré en 2000 par le Ministère des affaires sociales du Danemark et distribué par le Ministère de l'Emploi. Il s'agit de la seule démarche présentée totalement publique.

### **Contenu :**

C'est un outil permettant d'évaluer le degré de responsabilité sociale de l'entreprise. L'outil contient deux questionnaires :

- une feuille de travail avec des affirmations sur la prise en compte des trois piliers de RSE dans les actions et les politiques de l'entreprise ;
- un questionnaire pour déterminer le degré de motivation RSE de l'entreprise, le niveau d'activité RSE de l'entreprise et pour évaluer les résultats obtenus. Le questionnaire s'adresse aux différents représentants des parties prenantes de l'entreprise. Les réponses sont notées, et une note globale entre 0 et 100 est calculée. La note globale doit ensuite être acceptée par l'ensemble des parties prenantes.

Le groupe d'acteurs sélectionné doit répondre à 18 questions divisées en 3 parties :

- ce que l'entreprise veut : les intentions ;
- ce que l'entreprise fait : les actions engagées ;
- ce que l'entreprise obtient : les résultats.

Si l'entreprise a une note entre 60 et 100, elle peut utiliser le logo du *Danemark Social Index* dans sa communication. Elle peut aussi choisir de ne l'utiliser qu'en interne et chercher à améliorer ses résultats année par année. Les parties prenantes ont la possibilité d'inclure des suggestions pour améliorer la performance sociétale de l'entreprise quand elles participent au questionnaire.

### **Diffusion :**

Une centaine d'entreprises.

### **Disponibilité :**

Outil disponible en ligne.

### **Relation inter-entreprises :**

Les clients sont des parties prenantes.

## **Annexe 70 : Foretica**

Lien : [www.foretica.es](http://www.foretica.es)

### **Origine :**

Le Forum pour l'Evaluation du Management Ethique (*Foretica*) est une association espagnole à but non lucratif, fondée à Barcelone en 1999 et qui, depuis 2000, développe un dispositif de gestion éthique à destination des entreprises ou des ONG. Il a été revu en 2005 sous le nom de SGE 21 : 2005.

### **Contenu :**

Cet outil a pour but de mettre en place un système de management de la responsabilité sociétale et éthique. Il vise à établir, implanter et évaluer le management de la responsabilité sociétale et éthique des organisations suivant 9 éléments :

- La direction.
- Les clients.
- Les fournisseurs et sous traitants.
- Les ressources humaines.
- La performance sociale.
- L'environnement.
- Les investisseurs.
- La concurrence.
- Les autorités publiques.

Cet outil s'appuie sur différents textes et normes comme l'ISO 9001, l'ISO 14001, la SA 8000, l'OHSAS 18001 et le Global Compact. Cet outil intègre une phase d'audit. Il propose deux types d'audit aux organismes :

- une évaluation de la performance des programmes par rapport aux objectifs et aux besoins de l'entreprise ;
- une évaluation de l'allocation et de l'utilisation des ressources financières, dans le cas d'organisations caritatives faisant appel aux dons du public ou d'ONG.

Après l'audit, les organismes certifiés peuvent utiliser le logo gestion éthique dans leur communication pendant trois ans.

### **Diffusion :**

Quelques dizaines.

### **Disponibilité :**

Pas d'outil téléchargeable.

### **Relation inter-entreprises :**

Les clients et les fournisseurs/sous-traitants correspondent à des éléments d'évaluation.

## **Annexe 71 : IMS**

Lien : <http://62.116.3.110/ims/>

### **Origine :**

L'*Integrated Management Systems (IMS)* a été lancé en Autriche entre avril 2001 et octobre 2002 avec un soutien financier important des Pouvoirs Publics : l'assurance autrichienne pour les risques professionnels (AUVA), le Ministère fédéral des Transports, de l'Innovation et de la Technologie (BMVIT), le Ministère fédéral de l'Agriculture, de la Forêt, de l'Environnement et de la Gestion des Eaux (BMLFUW) et l'Institut de promotion du commerce de la chambre économique d'Autriche (WIFI). Le coordinateur de l'initiative *IMS* est *Eco4ward*, un cabinet d'experts en RSE et développement durable basé à Graz.

### **Contenu :**

L'*Integrated Management Systems* regroupe différents systèmes de gestion intégrée : hygiène et sécurité, gestion environnementale, démarche qualité. La démarche est organisée assez classiquement en 5 phases : *Start, Plan, Do, Check, Act*. Pour chacune d'entre elle, l'*IMS* propose en ligne les indications et les « check-lists » permettant de faire le point. 14 consultants ont été choisis parmi des listes de consultants privés opérant déjà dans les zones couvertes par les chambres de commerce participantes pour mettre en oeuvre cet outil.

### **Diffusion :**

12 entreprises.

### **Disponibilité :**

Pas d'outil téléchargeable.

### **Relation inter-entreprises :**

Non mentionnée.

## **Annexe 72 : Le Diagnostic Performance Globale**

Lien : <http://www.cjd.net/Default.aspx?tabid=179>

### **Origine :**

Le diagnostic performance globale a été créé par le Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (2 400 membres en France). Une vingtaine de dirigeants d'entreprise et d'experts (RH, environnement, juridique, commercial, RSE) a travaillé pendant deux ans sur cet outil. Il a été expérimenté auprès de 400 entreprises en 2002/2003. Il existe une version révisée de l'outil datant de 2004.

### **Contenu :**

Le diagnostic performance globale a pour but un questionnement de la part de la direction à propos des champs sociaux, sociétaux et environnementaux. Le questionnement est inéluctablement rapporté à la stratégie de l'entreprise, à ses valeurs et à la nécessité d'objectivation (tableaux de bord), mais aussi à ce qui compose ses propres enjeux et les champs significatifs pour elle. Grâce à cet outil, l'entreprise établit un diagnostic afin d'identifier les points d'amélioration et met en oeuvre un plan d'action. Le guide se compose de cent questions qui sont structurées en 11 domaines :

#### **Domaines transversaux :**

- Domaine « Stratégie à moyen terme et indicateurs ».
- Domaine « Economique ».
- Domaine « Innovation ».
- Domaine « Valeur/Sens ».
- Domaine « Dialogue et concertation ».

#### **Domaines parties prenantes de l'entreprise :**

- Domaine « Actionnaires, Associés et Partenaires financiers ».
- Domaine « Clients ».
- Domaine « Fournisseurs ».
- Domaine « Relations Salariés » (ressources humaines et dialogue social).
- Domaine « Hygiène, Sécurité, Environnement ».
- Domaine « Société Civile ».

### **Diffusion :**

Environ 400 entreprises.

### **Disponibilité :**

- Interne au mouvement du CJD

Il est d'abord renseigné par le dirigeant seul ou avec d'autres parties prenantes, puis synthétisé avec un pair « tuteur » qui est un autre dirigeant. Une synthèse est présentée en commission « miroir », composée d'autres dirigeants membres du CJD. L'objectif de cette séquence est de définir les éléments significatifs de l'entreprise (points critiques et forces) et d'aider le dirigeant à donner une orientation en termes d'axe de progrès dans une logique de performance globale.

- Externe

Il est disponible à partir de mars 2004 aux Editions d'Organisation dans une version adaptée à l'auto-administration.

### **Relation inter-entreprises :**

Les fournisseurs et les clients sont mentionnés dans le domaine « parties prenantes » de l'entreprise.

### **Annexe 73 : Le guide CSR-Alliances**

Lien : [www.alliances-asso.org](http://www.alliances-asso.org)

#### **Origine :**

Le *CSR Europe* est un réseau des grandes entreprises européennes socialement responsables. Il a rédigé un guide européen, le *SME Key*, sur la Responsabilité Sociale et Environnementale des Moyennes et Petites Entreprises. Le CSR avec le partenariat de la Caisse des Dépôts et Consignation a sollicité Alliances pour faire l'adaptation, le test et la mise au point de ce guide. L'association Alliances a été créée en 1994 à Lille. De plus, Alliances a pour mission d'accompagner des petites et moyennes entreprises de la région Nord Pas-de-Calais dans la mise en place de la démarche RSE et d'en assurer le déploiement national.

#### **Contenu :**

Il s'agit de la déclinaison française du *SME Key*. Il s'agit d'une démarche volontaire d'auto-évaluation et d'accompagnement :

- Aider les entreprises à faire l'auto-évaluation de leur niveau d'engagement sur le plan de la Responsabilité Sociale et Environnementale.
- Accompagner les entreprises dans l'élaboration et la rédaction de leur stratégie RSE.
- Accompagner la réalisation et la déclinaison de la stratégie RSE de l'entreprise par la mise en place d'une démarche dynamique de progrès (formation, évaluation, actions).

Le contenu se constitue d'environ 300 questions, déclinées en trois parties : Vocation et valeurs, Impact économique, social et environnemental de l'entreprise sur la société, Perspectives d'avenir.

#### **Diffusion :**

Environ 30 entreprises.

#### **Disponibilité :**

Sommaire en ligne.

#### **Relation inter-entreprises :**

Dans la partie Impact économique, social et environnemental de l'entreprise sur la société on trouve une partie traitant des fournisseurs et une traitant des clients :

##### Client

- Satisfaction des clients.
- Fidélisation des clients.
- Qualité et sécurité des produits.
- Service/service après-vente.
- Relations clients.
- Initiatives de marketing social ou humanitaire.
- Sensibilisation des consommateurs.

##### Fournisseurs et Co-traitants

- Relation avec les fournisseurs et co-traitants.
- Sensibilisation des fournisseurs.
- Soutien des fournisseurs locaux.
- Délai de paiement des factures.
- Pots-de-vin et corruption.

## **Annexe 74 : SME Key**

Lien : <http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/SMEKey.pdf>

### **Origine :**

L'initiative *SME Key*, dans le cadre de l'association *CSR Europe*, est financée par Volkswagen, la Caisse des Dépôts et Consignations, *Levi's*, *British Telecom* et le *Department of Trade and Industry* anglais. Elle se développe sous l'égide de la Commission européenne, DG Emploi.

### **Contenu :**

Le but est de mettre à disposition un outil « standard » d'auto diagnostic RSE pour les PME dans l'ensemble des pays de l'Union européenne. Cependant celui-ci est traduit, voire légèrement adapté par des relais nationaux. Le *SME Key* est un outil de soutien en ligne en trois volets qui aide les petites et moyennes entreprises à évaluer et renforcer leurs activités actuelles concernant leurs responsabilités économiques, sociales et environnementales.

Le volet « étude de cas » présente à l'utilisateur les questions plus globales qui stimulent et forment l'avenir des entreprises responsables, aide les PME à faire des liens avec leurs intervenants et clarifie le lien entre les impératifs du commerce et des pratiques responsables.

Le « Guide » dirige les PME pas à pas dans un processus permettant de faire le point sur leur situation et de décrire ce qu'ils ont déjà accompli. Il porte principalement sur trois concepts clés : les responsabilités économiques, sociales et environnementales, les relations avec les intervenants et la consolidation des bonnes pratiques déjà en vigueur.

La « base de données des PME » offre des études de cas de pratiques responsables de PME, des liens vers des intervenants nationaux et internationaux et plus d'information. La section Environnement de la base de données présente des études de cas qui mettent en valeur la conservation de l'énergie et de l'eau, la réduction des déchets et une production plus propre.

### **Diffusion :**

Plusieurs dizaines d'entreprises.

### **Disponibilité :**

Outil disponible en ligne.

### **Relation inter-entreprises :**

Les fournisseurs sont des parties prenantes.

## **Annexe 75 : Vastuun Askeleita**

Lien : [www.businessandsociety.net](http://www.businessandsociety.net)

### **Origine :**

Le *Finnish Business & Society* est une association finlandaise qui regroupe, depuis 2002, une quarantaine d'organismes et d'entreprises en réseau. L'association a pour objectif de promouvoir la RSE en Finlande. Le guide RSE « *Vastuun askeleita* » du *Finnish Business & Society* est un outil pédagogique destiné à accompagner les entreprises dans leur démarche RSE qui date de 2002.

### **Contenu :**

Le guide permet aux entreprises d'avoir accès à de l'information, à un cahier d'exercices et à un espace de réponses à compléter par les utilisateurs pour leur permettre d'évoluer de façon structurée dans le champ de la RSE. Il est accompagné d'une version en ligne, qui permet aux utilisateurs reliés à internet de répondre aux questions et d'effectuer les 16 exercices pratiques sous format électronique. Une traduction finlandaise du *SME Key* appuie l'initiative nationale : le site internet du *Finnish Business & Society* incite les utilisateurs à se renseigner sur la RSE via le *SME Key*. Celui-ci est présenté comme une source d'informations complémentaire.

### **Diffusion :**

Quelques dizaines d'entreprises.

### **Disponibilité :**

Sur commande.

### **Relation inter-entreprises :**

Non mentionnée.

## **Annexe 76 : L'efficacité des relations de fourniture**

Les développements d'Aoki (1988) (1986) donnent lieu à une explication de la segmentation des modèles d'organisations inter-entreprises. Aoki (1986) distingue deux formes fondamentales d'entreprises désignées comme la firme hiérarchique et la firme horizontale. La firme hiérarchique se caractérise par une coordination dirigiste des fournisseurs et des sous-traitants et la firme horizontale par des formes de décentralisation des procédures de passation des contrats. Ce dernier type d'organisation assure une souplesse et une autonomie des co-contractants ainsi qu'un partage des risques entre les clients et les fournisseurs. Par contre, la firme hiérarchique appréhende ses liens de fourniture comme un report de risques vers le fournisseur.

L'intérêt ici est de dresser un parallèle entre l'organisation de la firme cliente horizontale et les relations avec les fournisseurs de premier niveau ainsi qu'entre la firme cliente hiérarchique et les liens avec les fournisseurs de second niveau. La thèse d'Aoki (1988) est qu'en univers incertain, la structure d'information souple de la firme horizontale est plus efficace que celle de la firme hiérarchique. Cette dernière, adaptée à la grande série standardisée pour des marchés croissants, rencontre les plus grandes difficultés à atteindre ses objectifs, dès lors que ceux-ci sont soumis à des ajustements permanents dans des univers changeants. Lorsque l'univers est incertain, la mise en place de relations avec des fournisseurs primaires serait plus efficace que des relations de fourniture avec des fournisseurs de second niveau. D'ailleurs l'évolution des relations inter-entreprises traduit le fait que les modèles d'organisations européens et américains se rapprochent du mode d'organisation inter-firmes japonais [Baudry, 1995].

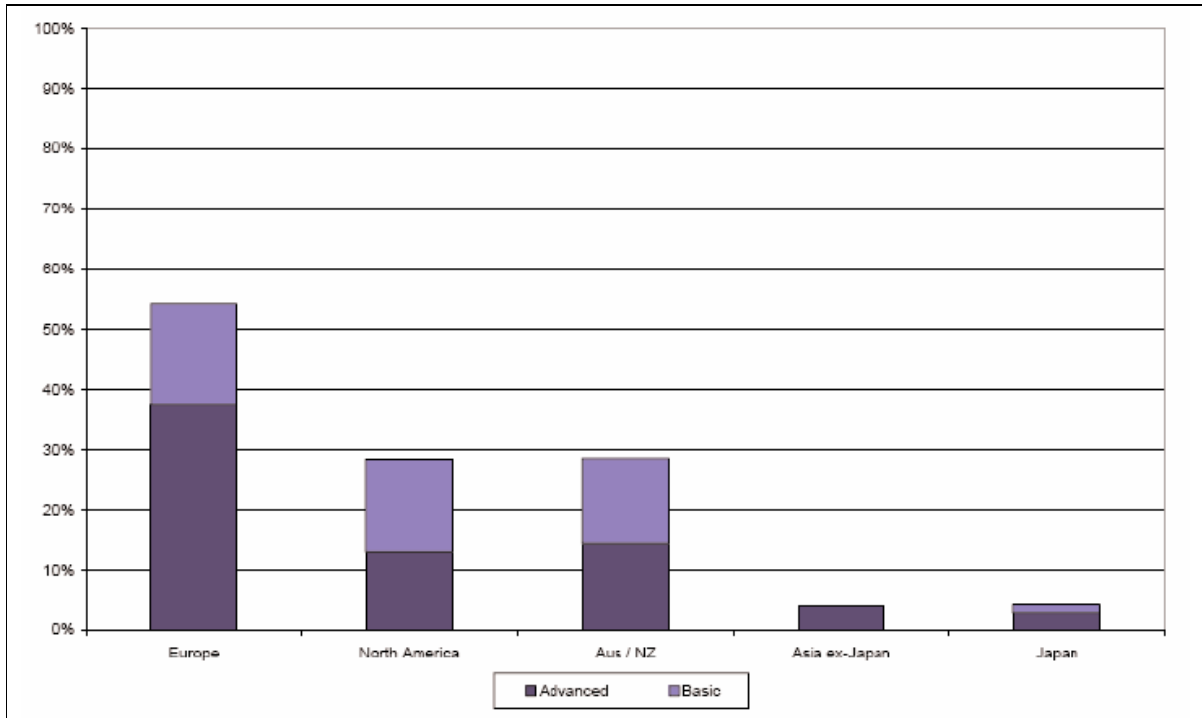


**Annexe 77 : Normalisation des Systèmes de Management de l'ISO et responsabilités des entreprises**<sup>377</sup>

<b>Norme</b>	<b>Date des versions</b>	<b>Intitulée de la norme</b>	<b>Aspects clés</b>	<b>Aspect responsabilité</b>
<b>ISO 9000</b>	1987 1994 2000	Systèmes de management de la qualité	Système de management Amélioration continue Valeur ajoutée au processus	Responsabilités internes
<b>ISO 14000</b>	1996 2004	Systèmes de management environnemental	Maîtrise et réduction des impacts sur le milieu naturel	Responsabilités impacts naturels
<b>ISO 22000</b>	2005	Systèmes de management de la sécurité des produits alimentaires	Traçabilité des produits et processus	Responsabilités filières
<b>ISO 26000</b>	2009	Système de management de la responsabilité sociale et sociétale	Définition d'une responsabilité sociale et sociétale	Responsabilités partagées et territoriales Co-responsabilité

<sup>377</sup> D'après Maury (2005, p.2204).

**Annexe 78 : Niveaux des firmes sur les enjeux sociaux des chaînes d’approvisionnement, de production et de distribution par région**

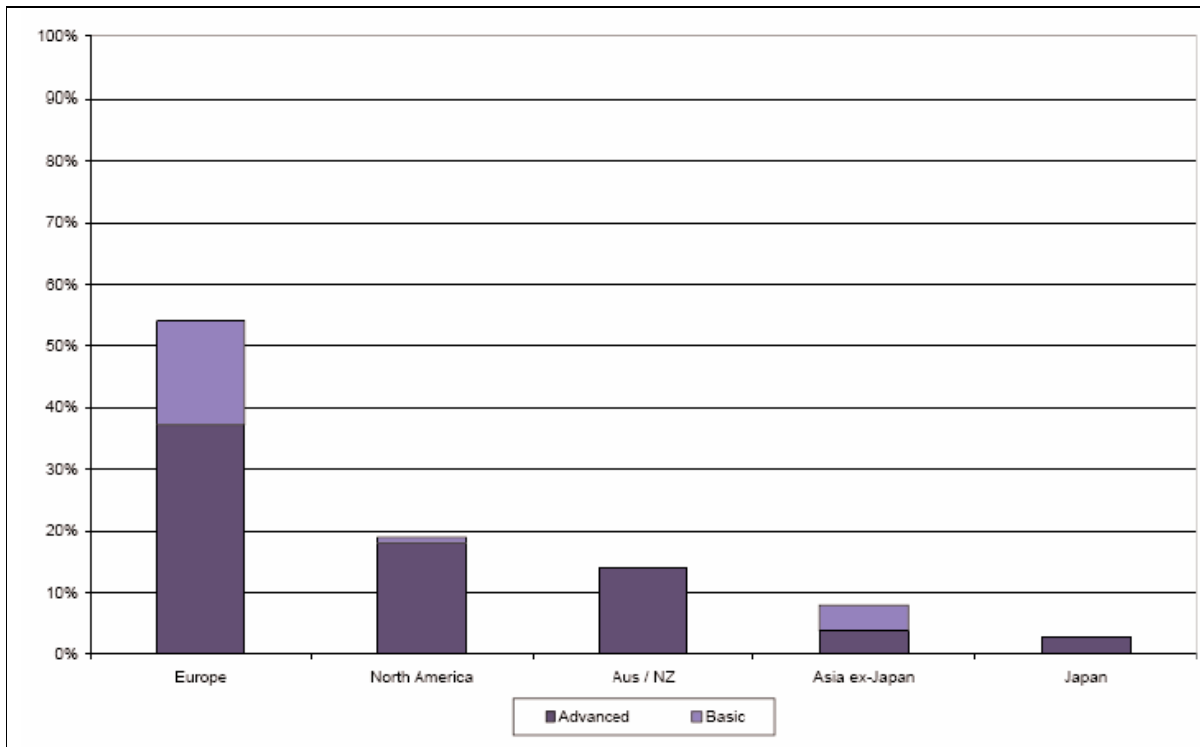


Source : EIRIS (2007, p.49).

Les entreprises sont considérées comme ayant un niveau “*basic*” si elles communiquent leurs politiques aux fournisseurs, si mettent en place un système de management des relations inter-entreprises incluant éventuellement un système d’audits et si elles informent leurs fournisseurs en cas de non-conformité au système de mangement.

Les firmes ont un niveau “*advanced*” si, en plus des exigences précédentes, elles assurent une formation adaptées de leurs salariés et éventuellement de leurs fournisseurs et si elles présentent un engagement fort dans les enjeux sociaux liés aux relations inter-entreprises.

**Annexe 79 : Pourcentage d'entreprises adoptant une politique de management social de la chaîne d'approvisionnement, de production et de distribution par région**



Source : EIRIS (2007, p.48).

Les entreprises ont un niveau “*basic*” si elles mentionnent et respectent au moins une convention de l’OIT dans leurs relations inter-entreprises. Pour obtenir un niveau “*advanced*”, les firmes doivent appliquer toutes les conventions de l’OIT et la norme SA 8000, ainsi que les textes du *Fair Labor Association* et de l’*Ethical Trading Initiative*.

## **TABLE DES ENCADRES :**

<i>Encadré 1 : Les phénomènes d'anti-sélection et de risque moral.....</i>	<i>30</i>
<i>Encadré 2 : Morale et éthique : perspectives et différences .....</i>	<i>34</i>
<i>Encadré 3 : Les systèmes de management de la sécurité.....</i>	<i>134</i>
<i>Encadré 4 : Le label Forest Stewardship Council .....</i>	<i>138</i>
<i>Encadré 5 : Le label Max Havelaar.....</i>	<i>138</i>
<i>Encadré 6 : Initiative Clause Sociale.....</i>	<i>142</i>
<i>Encadré 7 : Présentation des théories contractuelles mobilisables.....</i>	<i>155</i>
<i>Encadré 8 : Synthèse des conclusions du traitement des bases de données Vigeo .....</i>	<i>192</i>
<i>Encadré 9 : Les système de management environnemental (SME).....</i>	<i>225</i>
<i>Encadré 10 : L'élaboration de la norme ISO 26000.....</i>	<i>278</i>

## **TABLE DES FIGURES :**

<i>Figure 1 : Positionnement des firmes par rapport à l'éthique de l'entreprise .....</i>	<i>79</i>
<i>Figure 2 : Synthèse des labels sociaux et environnementaux à destination des entreprises.....</i>	<i>100</i>
<i>Figure 3 : Taxonomie des documents normatifs sociaux et environnementaux.....</i>	<i>115</i>
<i>Figure 4 : Stabilisation de la relation inter-entreprises via la normalisation éthique.....</i>	<i>221</i>
<i>Figure 5 : Les outils éthiques pré-normatifs à l'intention des PME et des TPE.....</i>	<i>239</i>
<i>Figure 6 : Répartition internationale de la norme SA 8000 (82 sites).....</i>	<i>306</i>
<i>Figure 7 : Répartition internationale de la norme ISO 14000 (22 897 sites).....</i>	<i>306</i>

## **TABLE DES GRAPHIQUES :**

<i>Graphique 1: Les documents d'engagement et de déclaration les plus cités par les entreprises du CAC 40.....</i>	<i>92</i>
<i>Graphique 2: Les documents d'engagement et de déclaration les plus appliqués par les entreprises du CAC 40 dans les relations inter-entreprises.....</i>	<i>93</i>
<i>Graphique 3 : Modes de contrôle des documents normatifs sociaux et environnementaux.....</i>	<i>131</i>
<i>Graphique 4 : Normes éthiques appliquées par les entreprises du CAC 40.....</i>	<i>144</i>
<i>Graphique 5 : Normes éthiques imposées et conseillées dans la relation de fourniture.....</i>	<i>146</i>
<i>Graphique 6 : Histogramme des fréquences de la variable note aspi CF .....</i>	<i>179</i>
<i>Graphique 7 : Classement des moyennes de notation par domaine.....</i>	<i>183</i>
<i>Graphique 8 : Graphique des corrélations entre les variables.....</i>	<i>185</i>
<i>Graphique 9 : Graphique des corrélations entre les variables.....</i>	<i>187</i>
<i>Graphique 10 : Graphique des corrélations entre les variables note environnement achat/note social achat .....</i>	<i>191</i>
<i>Graphique 11 : Synthèse des normes éthiques citées par d'autres normes éthiques .....</i>	<i>298</i>

## **TABLE DES TABLEAUX :**

<i>Tableau 1 : Synthèse de l'application des outils de formalisation par les entreprises du CAC 40.....</i>	<i>104</i>
<i>Tableau 2 : Documents normatifs procéduraux et substantifs.....</i>	<i>120</i>
<i>Tableau 3 : Prise en compte des liens de fourniture par les documents normatifs.....</i>	<i>124</i>
<i>Tableau 4 : Les modes de contrôle des documents normatifs sociaux et environnementaux.....</i>	<i>130</i>
<i>Tableau 5 : Tableau croisé des normes : mode de contrôle/prise en compte de la relation de fourniture .....</i>	<i>137</i>
<i>Tableau 6 : caractéristiques des normes appliquées par les entreprises du CAC 40 .....</i>	<i>145</i>
<i>Tableau 7 : Les structures efficaces des organisations [Williamson, 1985, p.79].....</i>	<i>163</i>
<i>Tableau 8 : Domaines de notation de l'agence Vigeo .....</i>	<i>172</i>
<i>Tableau 9 : Grille d'équivalence : indicateur Vigeo/note ASPI.....</i>	<i>173</i>
<i>Tableau 10 : Sous-critères du domaine « client/fournisseur ».....</i>	<i>174</i>
<i>Tableau 11 : Synthèse des notes construites pour les entreprises du CAC 40 .....</i>	<i>175</i>
<i>Tableau 12 : Statistique descriptive de la variable note aspi CF .....</i>	<i>178</i>
<i>Tableau 13 : Statistique descriptive de la variable note Vigeo gnal CF.....</i>	<i>179</i>
<i>Tableau 14 : Statistique descriptive de la variable note Vigeo gnal CF.....</i>	<i>180</i>
<i>Tableau 15 : Statistique descriptive de la variable « coopération durable » .....</i>	<i>180</i>
<i>Tableau 16 : Statistique descriptive de la variable note aspi globale.....</i>	<i>181</i>
<i>Tableau 17 : Comparaison des statistiques descriptives de la variable note aspi CF et des autres variables des domaines de notation .....</i>	<i>183</i>
<i>Tableau 18 : Corrélation entre les variables note aspi globale/note aspi CF .....</i>	<i>184</i>
<i>Tableau 19 : Corrélation entre les variables note aspi globale-aspi CF/note aspi CF .....</i>	<i>184</i>
<i>Tableau 20 : Corrélations entre la variable note aspi globale .....</i>	<i>186</i>
<i>Tableau 21 : Corrélation entre les variables note env/note aspi CF .....</i>	<i>186</i>
<i>Tableau 22 : Corrélations entre la variable note aspi CF.....</i>	<i>188</i>
<i>Tableau 23 : Statistique descriptive de la variable note environnement achat.....</i>	<i>188</i>
<i>Tableau 24 : Statistique descriptive de la variable note environnement achat.....</i>	<i>189</i>
<i>Tableau 25 : Statistique descriptive de la variable note social achat.....</i>	<i>189</i>
<i>Tableau 26 : Statistique descriptive de la variable note social achat classée par tranches .....</i>	<i>189</i>
<i>Tableau 27 : Corrélation entre les variables .....</i>	<i>190</i>
<i>Tableau 28 : Corrélation entre les variables .....</i>	<i>191</i>
<i>Tableau 29 : Outils mobilisés dans la relation de sous-traitance.....</i>	<i>196</i>
<i>Tableau 30 : Corrélation entre les variables partenariat/note aspi CF .....</i>	<i>236</i>
<i>Tableau 31 : Corrélation entre les variables ISO 9000/note aspi globale.....</i>	<i>236</i>
<i>Tableau 32 : Taxonomie des documents normatifs sociaux et environnementaux utilisables par les PME-TPE.....</i>	<i>241</i>
<i>Tableau 33 : Pourcentages des normes applicables aux TPE-PME.....</i>	<i>242</i>
<i>Tableau 34 : Lieux de création des normes éthiques au niveau mondial.....</i>	<i>296</i>
<i>Tableau 35 : Fréquences de référence aux normes éthiques .....</i>	<i>299</i>
<i>Tableau 36 : Synthèse de la diffusion des normes éthiques .....</i>	<i>303</i>

## **BIBLIOGRAPHIE**

Abrassart C. et Aggeri F. (2002) « La naissance de l'éco-conception », *Responsabilité et environnement, Annales des Mines*, n°25, p.14-63

AFNOR (1987) *Vocabulaire de la documentation*, Les dossiers de la normalisation, Comité de terminologie de l'AFNOR, 2<sup>nd</sup> édition

Aglietta M. (1976) *Régulation et crises du capitalisme*, Calmann-Lévy

Aglietta M. et Rebérioux A. (2004) *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel

Ahire S.L., Golhar D.Y. et Waller M.A. (1996) "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", *Decision Sciences*, vol.27, n°1, p.23-56

Akerlof K.G. (1970) "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, vol.84, p.488-500

Albert O. (ed.) (1998) *Pour un commerce équitable, expériences et propositions pour un renouvellement des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud*, Ritimo Solagrall, Coll. Passerelles, Charles Léopold Mayer

Albouy M. (1998) « Confiance, signaux et gestion financière », *Économie et Sociétés*, Série S.G., n°8-9/1998, p.199-218

Alchian A. et Demsetz H. (1972) "Production, Information Costs, and Economic Organization," *American Economic Review*, vol.62, n°5, p.777-795

Alchian A.A. (1950) "Uncertainty, Evolution and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, vol.58, p.211-221

Allagnat V., Barbotin P., Bertrand G., Mansoz D. et Morana J. (2007) « Proposition d'un indicateur global de mesure de la performance de la fonction achats : un élément décisif d'une distribution de qualité auprès du consommateur final », *1<sup>ère</sup> journée de recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire*, Avignon, 29 mars

Alpha Etudes (2006) *Les informations sociales dans les rapports annuels 2005-Quatrième année d'application de la loi NRE*, Documentation Alpha Etudes, déc.

Alpha Etudes (2005-a) *Les informations sociales dans les rapports annuels-Troisième année d'application de la loi NRE- Premiers éléments à partir des sociétés cotées au CAC 40*, Documentation Alpha Etudes, sept.

Alpha Etudes (2005-b) *Le reporting social des entreprises : un enjeu du dialogue social ?*, Documentation Alpha Etudes

Alpha Etudes (2004) *Charte éthiques et codes de conduite : Etat des lieux d'un nouvel enjeu social - Etudes sur les principales sociétés privées et publiques françaises*, Documentation Alpha Etudes

Altersohn C. (1992) *De la sous-traitance au partenariat industriel*, l'Harmattan

Amable B. (2005) *Les cinq capitalismes*, Seuil

Amable B. et Palombarini S. (2005) *L'Economie n'est pas une science morale*, Raisons d'agir

Amadiou J.F. (2004) « Le durcissement du droit mou », in Medina Y., « La déontologie : ce qui va changer dans l'entreprise », *Les cahiers de l'ORSE*, p.135-150

André C. et Delorme R. (1983) *L'Etat et l'économie. Un essai d'explication de l'évolution des dépenses publiques en France 1870-1980*, Seuil

Ansoff H.I. (1965) *Corporate Strategy*, traduction Wiley J., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 5<sup>e</sup> édition 1981

Antonmattei P.H. et Vivien P. (2007) *Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : Etat des lieux et perspectives*, Rapport au ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes, Collection des rapports officiels, janvier

Aoki M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in Japanese Economy*, Cambridge University Press

Aoki M. (1986) "Horizontal vs. vertical information structure of the firm", *The American Economic Review*, vol.76, n°5, p.971-983

Arcimoles (d') C.H. et Trebucq S. (2002) "The corporate social performance financial performance link: evidence from France", *Conférence Internationale de l'AFFI*, Strasbourg, 24-26 juin

Argyris C. et Schön D. (1978) *Organizational Learning: a theory of action Perspective*, Addison Westley, Reading

Arib F. (2004) « Organisations économiques internationales et gouvernance », *Problèmes économiques*, n° 2.839, 14 janvier, p.14-18

Arnal J. (2005) « Les normes éthiques comme biens publics : la question du développement », *Cahiers de la MSE*, n° 2005.73

Arnal J. et Galavielle J.P. (2006) « Confiance et marché, entre norme éthiques et puissance publique », *European Journal of Economic and Social Systems*, « Ethique, Economie et Société : Une affaire de politique ? », vol.19, n° 1/2006, p.39-56

Arnal J. et Lemièrre S. (2006) « Quelle appropriation de certaines missions de l'Etat social par les entreprises ? », *Colloque Etat et régulation sociale*, Paris, 11-13 septembre

Arnaud E., Berger A. et Perthuis (de) C. (2005) *Le développement durable, repères pratiques*, Nathan

Arnsperger C. et Van Parijs P. (2000) *Éthique économique et sociale*, Collection Repères, La Découverte

Arnsperger C. et alii (1999) *Trois essais sur l'éthique économique*, Inra Edition

Arrow K.J. (1973) "Social Responsibility and Economic Efficiency", *Public Policy*, vol.21, p.303-317

Arrow K.J. (1963) "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical", *Care American Economic Review*, December, n°53, p.941-973

Arrow K.J. (1962) "The Economic Implications of Learning by doing", *Review of Economic Studies*, vol.29, n°80, p.155-173

Arrow K.J. (1951) *Social Choice and Individual Values*, Wiley

Arthur W.B. (1989) "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events", *The Economic Journal*, vol.99, n°394, p.116-131

Arthur W.B. (1988) "Competing technologies: An Overview", in Dosi G. et alii, *Technical Change and Economic Theory*, Columbia University Press, p.590-607

Baker G., Gibbons R. et Murphy K.J. (2001) "Bringing the Market inside the Firm?", *American Economic Review*, vol.91, n°2, p.212-218

Ballet J. et De Bry F. (2001) *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil

Bardelli P. (2006) « La RSE, une interprétation par l'analyse de la théorie de la régulation-la centralité du rapport salarial, clé de lecture des DP-RSE », *Advancing Theory in CSR : an intercontinental dialogue*, Acte du colloque des 12-15 octobre, Montréal, p.159-169

Barraud De Lagerie P. (2006) « L'ISO et la responsabilité sociétale : un projet de norme pas très standard », 5<sup>e</sup> édition « Nouveau monde, nouvelle régulation sociale : Démystifier la responsabilité sociale des entreprises », *Management et Avenir du colloque Métamorphose des Organisations*, Université Nancy II

Barreau J. (2003) (ed.) *Quelle démocratie sociale dans le monde du travail ?*, Presses Universitaires de Rennes

Barreau J. et Brochard D. (2003) « Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours », *Travail et emploi*, n° 93, janvier, p.43-58

Barreau J. et Eydoux A. (1999) « Routines, gestion du travail et performances de l'entreprise », in Henaff G. (ed.) *Habitudes et routines dans les relations d'emploi*, Presses Universitaires de Rennes, p.17-63

Barriol N. (1998) « Le marketing achat : vingt-cinq ans d'histoire », *Cahier de Recherche* n° 98-05, ESA-CERAG



Barro R.J. et Gordon D.B. (1983) "Rules, Discretion and Reputation in a model of Monetary Policy", *Journal of Monetary Economics*, vol.12, p.101-121

Batifoulier P. *et alii* (2001) *Théories des conventions*, Economica

Batifoulier P., Biencourt O. et Reberioux A. (2002) « La convention en économie : les apports de l'approche interprétative », *La lettre de la Régulation*, mars (repris dans *Problèmes Economiques*, n°2.771)

Batifoulier P. et De Larquier G. (2001) « De la convention et de ses usages », in Batifoulier P. (ed.) *Théorie des conventions*, Economica, p.9-31

Baudry B. (2004) « La question des frontières de la firme : incitation et coordination dans la firme-réseau », *Revue Economique*, vol.55, n° 2, mars, p.247-273.

Baudry B. (1995) *L'économie des relations interentreprises*, Collection Repères, Éditions La Découverte

Baudry B. (1994) « Segmentation du marché du travail et segmentation du marché de la sous-traitance : marché et organisation dans les relations inter-firmes », *Revue d'Economie Politique*, n° 1, janvier-février, p.77-95

Baudry B. (1993) « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 66, 4<sup>e</sup> trimestre, p.51-68 (repris dans *Problèmes économiques* n° 2387, 31 août 1994)

Baudry B. (1992) « Contrat, autorité et confiance: La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue économique*, vol.43, n° 5, sept, p.871-893

Baudry B. (1991) « Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 56, 2<sup>e</sup> trimestre, p.46-57

Baumol W.J. (1991) *Perfect markets and easy virtue-Business Ethics and the invisible hand*, Mitsui Lectures in Economics, Blackwell

Beauchamp T.L. et Bowie N.E. (2001) *Ethical theory and business*, Sixth edition, Prentice hall

Beck U. (2003) *La société du risque- Sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion - Champs

Beck U. (1986) « Logique de la répartition des richesses et logique de la répartition du risqué », chap. in *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, p.35-90, Aubier

Becker G.S. (1983) "A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence", *Quarterly Journal of Economics*, vol.98, n°3, août, p.371-400

Becker G.S. (1974) "A theory of Social Interactions", *Journal of Political Economy*, vol.82, n°6, p.1063-1093

- Belem G. (2007) « Responsabilité sociale des entreprises et développement durable : quel potentiel pour la norme ISO 26000? », *Oeconomia Humana*, vol.5, n°1, p.3-6
- Benezech D. (1996) « La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles », *Revue d'Économie Industrielle* n°75, Normalisation et organisation de l'industrie, p.27-44
- Benezech D., Lambert G., Lanoux B., Lerch C. et Loos-Baroin J. (2001) "Completion of knowledge codification : an illustration through the ISO 9000 standards implementation process", *Research Policy*, 30, 9, p.1395-1407
- Bensen S.M. et Farrell J. (1994) "Choosing how to compete: Strategies and Tactics in Standardization", *Journal of Economic Perspectives*, vol.8, n°2, p.117-310
- Bentham (1837) *Déontologie ou Science de la morale*, traduit par Laroche, Charpentier (édition originale 1834, Bowring)
- Ben Youssef H., Groleau G. et Jebzi K. (2005) « L'utilisation stratégique des instances de normalisation environnementale », *Revue Internationale de Droit Économique*, p.367-388
- Berenbeim R. (2000) *Company Programs for Resisting Corrupt Practices. A global Study*, The Conference Board
- Berenbeim R. (1992) "Corporate Ethics Practices", Report n° 986, *Conference Board*
- Berle A.A. et Means G.C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan
- Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S. et Jones T.M. (1999), "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, vol.42 n°5, p.488-506
- Berthaud P. et Chanteau J.P. (2006) « Etat social et mondialisation-De la nécessité à la possibilité d'une régulation des firmes transnationales », *Colloque Etat et régulation sociale*, CES-Matisse, Paris, 11-13 sept.
- Bidault F. (1988) *Le champ stratégique de l'entreprise*, Economica
- Bidet J. (1995) *John Rawls et la théorie de la justice*, PUF
- Billaudot B. (2001) *Régulation et croissance. Une macroéconomie historique et institutionnelle*, Paris, L'Harmattan
- BIT (2005) *Promouvoir une mondialisation juste dans le secteur des textiles et de l'habillement dans un environnement « post AMF »*, TMTC-PMFA/2005
- Blais A-R. et Sinclair-Desgagné B. (2002) « Le leadership en 3 C : Capacités, conduite, circonstances », *Rapport Bourgogne*, CIRANO Montréal

- Boiral O. (1998) « Les normes internationales ISO 14000 : fondements, enjeux et implications pour la gestion environnementale des entreprises exportatrices », *Cahiers du CETAI*, n° 98-08, sept.
- Boiral O. et Henri J.F. (2007) « De la certification ISO 14001 à l'amélioration des performances environnementales », *XVI<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin, p.1-21
- Boiral O. et Verna G. (2000) « Ethique de la compétence et gestion stratégique de l'incompétence », *Revue du MAUSS* n°15, La Découverte, p.326-345
- Boismain C. (2005) *Les contrats relationnels*, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, Collection Institut de Droit des Affaires
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard
- Boltanski L. et Thévenot L. (1987) *Les Economies de la grandeur*, Cahiers Du Centre d'Etudes de l'Emploi, PUF, n°31
- Borraz O. (2004) « Les normes, instruments dépolitisés de l'action publique », in Lascombes P. et Le Gales P. (ed.), *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences-Po, p.123-161
- Borzeda C. et Rizopoulos Y. (2001) "Networks and trust in Transition", in Plunket A., Voisin C. et Bellon B. (ed.), *The dynamics of industrial collaboration*, Edward Elgar, Cheltenham, p.138-155
- Bourque R. (2005) « *Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation* », DP/161/2005, Institut International d'Etudes Sociales, Genève
- Bouthinon-Dumas H. (2001) « Les contrats relationnels et la théorie de l'imprévision », *Revue internationale de droit économique*, 2001/3, vol.15, p.339-373
- Bowen H.R. (1953) *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row
- Bowman E.H. et Haire M. (1975) "A strategic Posture toward Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, vol.18
- Boyer R. (2004-a) *Une théorie du capitalisme est-elle possible ?*, Odile Jacob
- Boyer R. (2004-b) *Théorie de la régulation, 1. Les fondamentaux*, Collection Repères, La Découverte
- Boyer A. (2002) *L'impossible éthique des entreprises*, Édition d'Organisation
- Boyer R. (1986-a) *Théorie de la régulation. Une analyse critique*, Agalma, La Découverte
- Boyer R. (ed.) (1986-b) *La flexibilité du travail en Europe*, La Découverte

Brennan G. et Buchanan J.M. (1985) *The Reasons of Rules. Constitutional Political Economy*, Cambridge University Press

Brousseau E. (1993) *L'économie des contrats*, PUF

Brousseau E. (1989) « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction », *Revue Française d'Economie*, vol.4, n° 4, p.123-166

Brunsson N. et Jacobsson B. (2000) *A world of standards*, Oxford University Press

Buchanan (1975) "The Samaritan's Dilemma", in Phelps E.S (ed.), *Altruism Morality and Economic Theory*, Russel Sage Foundation, p.71-85

Cabagnols A. et Le Bas C. (2006) « Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », *Colloque Organisations et développement durable : dialogues interdisciplinaires*, RIODD, 7 et 8 déc.

Canel-Depitre B. (2001) « L'entreprise face aux engagements du consommateur-citoyen », *Revue Française de Gestion*, n°136, p.168-172

Capron M. (2006-a) « Les nouveaux cadres de la régulation mondiale existent-ils déjà ? », *Colloque GREFIGE-CEREMO*, Nancy, novembre, p.1-15

Capron M. (2006-b) « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE/pourquoi le RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique », *Advancing Theory in CSR : an intercontinental dialogue*, Acte du colloque des 12-15 octobre, Montréal, p.15-21

Capron M. (ed.) *et alii* (2005) *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, La Découverte, Entreprise & Société

Capron M. (2003) « L'Economie Ethique Privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, n°7, UNESCO, Programme interdisciplinaire Ethique de l'économie

Capron M. (2000) « Vous avez dit « éthique » ? », *Revue du MAUSS* n°15, La Découverte, p.271-277

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007) *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2003) « Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale », *Global reporting Initiative*, Actes du 24<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain-la-Neuve, mai

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, La Découverte

Carbou J. (2002) « Les entreprises multinationales et la lutte contre la corruption », *Problèmes économiques*, n°2.778, La Documentation Française, p.29-32

Carlton D.W. et Perloff J.M. (1998) *Economie Industrielle*, traduction de la 2<sup>e</sup> édition américaine de 1994 par Mazerolle F., De Boeck Université

Carroll A.B. (1989) *Business and Society*, South Western Publishing

Carroll A.B. (1979) “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p.497-505

Carroll A.B. (1977) *Managing Corporate Social Responsibility*, Little, Brown

CESE (2006) *Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen sur la mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises*, COM (2006), SOC/244 - La responsabilité sociale des entreprises

Champion E. et Gendron C. (2003-a) “Corporate Social Responsibility Workshop”, *Les cahiers de la Chaire-collection recherche*, n° 17-2003

Champion E. et Gendron C. (2003-b) « La responsabilité sociale Corporative en débat et en pratique : code de conduite, norme et certification », *Les cahiers de la Chaire-collection recherche*, n° 16-2003

Chandler A.D. (1977) *The visible hand. The managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press

Chandler A.D. (1962) *Strategy and structure*, The MIT Press

Chanlat A. et Bédard R. (1990) « La gestion, une affaire de parole », in Chanlat J.F. *et alii* (ed.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Eska, Presses de l'Université de Laval

Chantiri R. (2000) *Contribution à l'analyse des processus d'élaboration des normes comptables : une étude comparée des processus français et britannique*, Doctorat en sciences de gestion, Paris IX-Dauphine

Charnovitz S. *et alii* (2002) « Le pouvoir des ONG », *L'économie politique*, n° 13, Alternatives Economiques, p.5-49

Charreaux G. (2003) « Le gouvernement des entreprises », *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p.628-640

Charreaux G. (1998) « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Économie et Sociétés*, Série S.G. n°8-9/1998, p.47-65

Charreaux G. et Desbrière P. (1998) « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance contrôle et Stratégie*, vol.2, p.68-77

Chevalier J.M. (1996) « L'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprises », *Cahiers Français*, n°275, La Documentation Française, p.8-14

Chevallier J. (1986) *La société civile*, PUF

Ciulla J.B. (1991) "Why is Business talking about ethics?", *California Management Review*, vol.34, n°1, p.67-86

Clark J.M. (1916).The changing basis of economic responsibility, *Journal of Political Economy*, vol.24, n°3, p.209-229

Claude J.F. (2002) *L'éthique au service du management*, deuxième édition, Edition Liaisons

Clean Clothes Campaign (2004) *Sportswear Industry Data and Company Profiles - Background information for the Play Fair at the Olympics Campaign*, mars

Coase R.H. (1998) "The new institutional economics", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol.88, n°2, p.72-74

Coase R.H. (1960) "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, vol.3, n°1, p.1-44

Coase R.H. (1937) *The Nature of the Firm*, *Economica*

Cochoy, F. (1998) « L'âne de Buridan revisité ou l'homme économique moderne entre marketing et normalisation des produits », *Gérer et Comprendre*, n°54, Annales des Mines, Édition ESKA, p.81-94

Cohen D. (1998) « De la mondialisation à la troisième révolution industrielle », in *Les chances des Français*, Gouilloud M., Schlumberger a. et Field M.J. (ed.), Albin Michel

Cohen M., Burkhart R. *et alii* (1996) "Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues", *Industrial and Corporate Change*, vol.5, n°3, p.653-698

Colasse B. (1994) *L'analyse financière de l'entreprise*, Collection Repères, La Découverte

Coleman J. (1990) *Foundations of social theory*, Belknap Harvard University press

Coleman J. (1988) "Social capital in the creation of human capital", *The American Journal of sociology*, vol.94, p.95-120

Combe P. et Deschamps P. (1996) *Ethique en toc-Le management des valeurs en entreprise*, Les Presses du management

Combs J.G. et Ketchen D.J. (1999) "Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resources-based view and organisational economics", *Strategic Management Journal*, vol.20, n° 9, p.867-888

Commission Coopération Développement (2003), *Argent et organisations de solidarité internationale 2000-2001*, Résultats de l'enquête de la Commission Coopération Développement sur les ressources et dépenses des organisations de solidarité internationale en 2000 et 2001, Ministère des Affaires étrangères, décembre

Commission Européenne (2002) "European SME and Social and Environmental Responsibility", *Observatory of European SME*, n°4

Commission Européenne (2001) « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre vert de la Commission européenne*, juillet, Relation du travail et mutations industrielles, Emploi & affaires sociales, Direction Générale de l'Emploi et des Affaires Sociales, Unité EMP/D.1

Compa L. et Hinchliffe-Darricarrère T. (1995) "Enforcing International Labor Rights through Corporate Codes of Conduct", *Columbia Journal of Transnational Law*, n° 33, p.663-677

Coriat B. (1994) « La théorie de la régulation. Origines, spécificités et perspectives », *Multitudes*, Ecole de la régulation et critique de la raison économique, Futur Antérieur, sept., <http://multitudes.samizdat.net/La-theorie-de-la-regulation.html>

Coriat B. (1979) *L'atelier et le chronomètre*, Christian Bourgois

Coriat B. et Dosi G. (1998) "Learning how to Govern and Learning how to Solve Problems : On the Co-evolution of Competences, Conflict and Organizational Routines", in Dosi G. *Innovation, Organization and Economic Dynamics*, Edward Elgar, p.294-324

Coriat B. et Weinstein O. (1995) *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Poche, Références

Courpasson D. (1996) « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 75, p.239-256

Cours-Saliés P. (1994) « Régulation et « compromis fordiste » », *Multitudes*, Ecole de la régulation et critique de la raison économique, Futur Antérieur, sept., <http://multitudes.samizdat.net/La-theorie-de-la-regulation.html>

Coutrot T. (2005-a) « Les conflits sont nécessaires », entretien in *Alternatives Economiques, La responsabilité sociale des entreprises*, Hors-Série n° 20, p.25-27

Coutrot T. (2005-b) *Démocratie contre capitalisme*, Edition La Dispute

Cyert R.M. et March J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall

Dalle J.M. (1995) « Dynamiques d'adoption, coordination et diversité: la diffusion des standards technologiques », *Revue économique*, vol.46, n°4, p.1081-1098

Danet D. (2001) « Entre droit spontané et droit légiféré : la production de droit par la normalisation », *Economie publique*, 2001/1, p.83-101

- Daudigeos T. (2004) *Des Instituts de Normalisation en Quête de Légitimité et de Profit : Étude Comparée du Travail des Instituts Anglais et Français Sur le Cas du développement durable*, Mémoire de DEA sociologie politique et politique publique, École Doctorale de l'Institut d'Études Politiques de Paris
- David P.A. (1994) « Les standards des technologies de l'information, les normes de communication et l'État : un problème de biens publics », in Orléan A., *Analyse économique des conventions*, PUF, p.249-280
- David P. A. et Greenstein S. (1990) “The Economics of Compatibility Standards: An Introduction to Recent Research”, *Economics of Innovation and New Technology*, vol.1 (1-2), p.3-43
- Davis K. (1960) “Can business afford to ignore social responsibilities?” *California Management Review*, vol.2, spring, p.70-76
- Davister C. (2005) « L'audit social dans l'économie sociale : un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale ? », *Actes de la 7<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social*, Marrakech, p.279-286
- De George R.T. (1987) “The Status of Business Ethics : Past and Future”, *Journal of Business Ethics*, vol.6, n° 3, p.201-211
- Déjean F. et Gond J.P. (2004) « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°1, p.5-31
- Dekker H.C. (2004) “Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements”, *Accounting Organization and Society*, n° 29, p.27-49
- De La Bruslerie H. et alii (1992) *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Economica
- Delavallé E. (2002) *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Editions d'Organisation
- Delchet K. (2006) *La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation*, Doctorat en Sciences et Génie de l'Environnement, Ecole nationale supérieure des mines de Saint Etienne et Université Jean Monnet
- Delorme R. et André C. (1983) *L'État et l'économie*, Paris, Seuil
- Demuijnck G. (1999) « Les conceptions de l'équité dans la théorie économique et la philosophie politique », in Monnier J.M (ed.), *Dynamiques économiques de l'équité*, Economica, p.25-64
- Descolonges M. (2006) « Une histoire des accords-cadre internationaux », in Descolonges M. et Saincy B. (ed.), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, La Découverte, Entreprises et Sociétés, p.70-90
- Descolonges M. et Saincy B. (ed.) (2006) *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, La Découverte



Descolonges M. et Saincy B. (2004) *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, La Dispute

Desreumaux A. (1997) « Structures de l'entreprise », *Encyclopédie de gestion*, Simon Y. et Joffre P. (ed.), Economica, 2<sup>nd</sup> édition, vol.3, p.3147-3173

Dion M. (1995) « Les codes de conduite : processus d'élaboration et de mise en application », *Entreprise éthique*, n°3, p.7-27

Doeringer P. et Piore M. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington

Donaldson T. et Preston L. (1995) "The stakeholder theory of the corporations: concepts, evidence, implications", *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, p.65-91

Donaldson T. et Werhane P.H. (1999) *Ethical issues in business, a philosophical approach*, Sixth edition, Prentice Hall

Dosi G., Marengo L., Bassanini A. et Valente M. (1999) "Norms as emergent properties of adaptative learning: The case of economic routines", *Journal of Evolutionary Economics*, vol.9, p.5-26

Dosi G., Teece D. et Winter S. (1990) « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1<sup>e</sup> trimestre, p.238-254

Dourai R. (2002) « Quand l'éthique devient principalement une affaire d'image », *Humanisme et Entreprise*, juillet, n° 02-253, p.25-36

DREE (2002) « Ethique et relations économiques internationales », *Les notes Bleues de Bercy*, n° 229-230, Direction des Relations économiques extérieures/Missions économiques

Dupré D., Girerd-Potin I., Jimenez-Garces S. et Louvet P. (2006) « Les investisseurs paient pour l'éthique. Conviction ou prudence ? », *Banque et Marché*, n°84, p.45-60

Dupuis J.C. (2007) « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », *Electronic Working Paper Series*, 2007-02, Groupe de recherche en Economie et Management des Organisations.

Dupuis J.-C. et Le Bas C. (eds.), (2005) « La « responsabilité sociale des entreprises » comme institution : L'apport des approches institutionnalistes », *Electronic Working Paper Series*, 2005-04, Groupe de recherche en Economie et Management des Organisations

Durand B. (2007) « La loi Dutreil II sous l'angle logistique : l'émergence de nouveaux scénarios est-elle vraiment pour demain ? », *1<sup>er</sup> journée de recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire*, Avignon, 29 mars

Durkheim E. (2007) *Les règles de la méthode sociologie*, Presses Universitaires de France, 12<sup>e</sup> édition

Duval G. et Nahapetian N. (2005) « Qu'est ce que la RSE ? », in « La responsabilité sociale des entreprises », *Alternatives Economiques*, Hors-Série n° 20, p.7-9

Duymedjian R. (1996) « De la contingence des normes: les effets inattendus de l'ISO 9000 dans une « entreprise experte » », *Revue d'Économie Industrielle* n°75, Normalisation et organisation de l'industrie, p.95-111

Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987) “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, n°51-2, p.11-27

Eber N. (2006) *Le dilemme du prisonnier*, La Découverte, Collection Repères

EIRIS (2007) *The state of responsible business: Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges*, sept.

Eisenhardt K.M. (1989) “Agency theory: an assessment and review”, *Academy of Management Review*, vol.14, n°1, p.57-74

Environormes (2005) *Environnement et Technique*, Note n°252, déc.

Esposito O. (1994) « Concurrence : l'arme des normes », *Problèmes Économiques*, n°2401, p.20-23

Etchegoyen A. (1991) *La Valse des éthiques*, Edition François Bourin

Ewald F. (1986) *L'Etat Providence*, Editions Grasset et Fasquelle

Eymard-Duvernay F. (2003) « Du marché généralisé à la pluralité des conventions constitutives », in Convert B. (ed.), « Repenser le marché », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, septembre, p.15-32

Eymard-Duvernay F. (1994) « Coordination des échanges par l'entreprise et qualités des biens », in Orléan (ed.), *Analyse économique des conventions*, PUF, p.330-358

Eymard-Duvernay F. (1989) « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Economique*, vol.40, n°2, p.329-359

Eymard-Duvernay F. et Marchal E. (1994) « Les règles en action-Entre une organisation et ses usagers », *Revue Française de Sociologie*, vol.35 n°1, p.5-36

Fatoux F. (2002) « Comment appliquer la responsabilité sociale des entreprises à la sous-traitance ? », *Quelle éthique pour la fonction achat ?*, *Entreprise Ethique*, n° 17 octobre, Vetter Editions, p.70-76

Fares M. et Saussier S. (2002) « Contrats Incomplets et Coûts de Transaction », *Revue Française d'Economie*, 2/3 (janvier), p.193-230

Farrell J. et Saloner G. (1985) “Standardization, Compatibility and Innovation”, *Rand Journal of Economics*, n° 16, p.70-83

Favereau O. (1989) « Marchés internes, Marchés externes », *Revue Economique*, vol.40, n°2, p.273-338

Feldman M.S. (2000) “Organizational routines as a source of continuous change”, *Organization Science*, vol.11, n°6, p.611-629

FIDH (2002) *Coopération FIDH/Carrefour : Etat des lieux*, Note FIDH, juin

Fimbel E. (2003) « Nature et enjeux stratégique de l’externalisation », *Revue Française de Gestion*, Externalisation et relations partenariales, n° 143, 2003/2, p.27-42

Fontagné L. et Lorenzi (2005) *Désindustrialisation, délocalisations*, La Documentation Française

Foray D. (1990), « Exploitation des externalités de réseau versus évolution des normes : les formes d’organisation face au dilemme de l’efficacité dans le domaine des technologies de réseau », *Revue d’Économie Industrielle*, n° 51, p.113-140

Foray D. (1989) « Les modèles de compétition technologique - Une revue de la littérature », *Revue d’Economie Industrielle*, n° 48, p.16-34

Freeman R.E. (1984) “Strategic management: Framework and philosophy”, in *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman, p.52-82

French P. (1979) “The Corporation as a Moral Person”, *American Philosophical Quarterly*, vol.16, n° 3, p.207-215

Friedman (1971) *Capitalisme et liberté*, Robert Laffond, traduction de l’édition de 1962, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press

Friedman (1970) “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, sept.

Froelicher T. (1996) “L’émergence des réseaux d’entreprises : du réseau de dirigeants à la coopération interentreprises”, in Noel A., Koenig C. et Koenig G. (eds.), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome 4, Economica

Frooman J. (1999) “Stakeholder influence strategies”, *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, p.191-205

Fukuyama F. (2002) “Social capital and development: The Coming Agenda”, *SAIS Review*, vol.22, n°1, p.23-37

Galavielle J.P. (2006) « Responsabilité, société et démocratie ou l’affrontement de l’expert et du politique », *Cahiers de la MSE*, n° 2006.71

Galavielle J.P. (2003) « De l’éthique économique à l’éthique des affaires », *Problèmes Économiques*, n° 2.811, La Documentation Française, p.6-15

- Galland J.P. (2001) « Normalisation, construction de l'Europe et mondialisation ; éléments de réflexion », *Les notes du Centre de Prospective et de Veille Scientifique*, n° 14, mars
- Garriga E. et Melé D. (2004) "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, vol.53, n° 1 & 2, août, p.51-71
- Gatsi J. (1996) *Le contrat-cadre*, LGDJ, Bibliothèque de droit privé
- Gauthier L. (2000) « L'impact des chartes d'éthiques », *Revue Française de Gestion*, n°130, sept-oct., p.77-89
- Gehrlein W.V. (2006) *Condorcet's Paradox*, Springer
- Gélinier O. et alii (2002) *développement durable-Pour une entreprise compétitive et responsable*, ESF éditeur
- Gélinier O. (1991) *L'éthique de l'affaires-Halte à la dérive*, Le Seuil
- Gendron C. (2006) *Le développement durable comme compromis-La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la normalisation*, Presses de l'Université du Québec
- Gendron C. (2001) « Emergence de nouveaux mouvements sociaux économiques », *Revue Pour*, n°172, p.175-181
- Gendron (2000-a) « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », *Cahiers du CRISES*, Collection Working Papers-Études théoriques, n° ET0004, février
- Gendron C. (2000-b) « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », *Revue du MAUSS* n°15, La Découverte, p.320-325
- Gendron C., Champion E. et M.F. Turcotte (2005) «Wal-Mart : une responsabilité sociale à bas prix », *Le Devoir*, 14 décembre.
- Gendron C., Lapointe A. et Turcotte M-F. (2004) « responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Industrial Relations Information Resources*, vol.59, n°1, p.73-100
- Géniaux I. et Mira-Bonnardel S. (2003) « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue Française de Gestion*, Externalisation et relations partenariales, n° 143, 2003/2, p.129-144
- Gibbons R. (2005) "Four formal(izable) theories of the firm?", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol.58, p.200-245
- Giordano-Spring S. et Riviere-Giordano G. (2006) « Reporting sociétal et théories comptables : regards croisés », *Colloque Organisations et développement durable : dialogues interdisciplinaires*, RIODD, 7 et 8 déc.

Glaeser E.L. (2001) « La formation du capital social », *La contribution du capital humain et social à une croissance économique durable et au bien-être*, Symposium DRHC et OCDE, Québec

Godard O. (2006) « La pensée économique face à l'environnement », in Leroux A. et Livet P. (ed.), *Leçons de philosophie économique, Volume 2 : Économie normative et philosophie morale*, Economica, p.241-277

Goel R. et Cragg W. (2005) *Guide to instruments of corporate responsibility. An overview of 16 key tools for labour fund trustees*, York University

Goh Eng A., Suhaiza Z., Nabsiah A.W. (2006) “A Study on the Impact of Environmental Management System Certification Towards Firms’ Performance in Malaysia”, *Management of Environmental Quality*, vol.17(1), p.73-93

Gomez P.Y. (1996) « Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste », *Revue d'Économie Industrielle* n°75, Normalisation et organisation de l'industrie, p.113-131

Gomez P.Y. (1994) *Qualité et théorie des conventions*, Economica

Gond J.P. (2001) « L'éthique est-elle rentable? », *Revue Française de Gestion*, n°136, p.77-85

Gond J.P. et Mercier S. (2004) « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Actes du colloque de l'AGRH*, Tome 1, 1-4 sept, Montréal

Granovetter M. (1994) « Les institutions comme constructions sociales : un cadre d'analyse » in Orléan A., *Analyse économiques des conventions*, Presses Universitaires de France, p.79-94

Granovetter M. (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, n° 91, p.481-510

Graz J.C. (2004-a) *La gouvernance de la mondialisation*, Collection Repères, La Découverte

Graz J.C. (2004-b) « Quand les normes font loi : Topologie intégrée et processus différenciés de la normalisation internationale », *Études internationales*, vol.35, n°2, IQHEI, p.233-260

Graz J.C. (2002) « Diplomatie et marché de la normalisation internationale », *L'économie Politique*, n° 13, 1<sup>er</sup> trimestre, Alternatives Économiques, p.52-65

Grenard A. (1996) « Normalisation, certification : quelques définitions », *Revue d'Économie Industrielle* n°75, Normalisation et organisation de l'industrie, p.45-60

Grenard et Ravix (1995) *Les formes nouvelles organisationnelles*, Economica

Griffin J. et Mahon F. (1997) “The corporate social performance and corporate financial debate: twenty-five years of incompable research”, *Business and Society*, vol.36, p.5-31

Guerrien B. (2002) *Dictionnaire d'analyse économique*, Collection Repères, La Découverte

Guichard J.P. (1983) « La sous-traitance dans la production capitaliste », in Berthomieu C. (ed.), *Structure industrielle et sous-traitance*, PUF, p.117-153

Guillon B. et Mercier S. (2006) « Ethique commerciale et organisation durable : le cas Nature & Découvertes », in Décaudin J-M, Lemoine J-F et Trinquecoste J-F (coord.), *Les courants actuels de recherche en marketing*, L'Harmattan, p.221-236

Habermas J. (1992) *De l'éthique de la discussion*, Flammarion, Collection Champs

Habermas J. (1987) *The Theory of Communicative Action*, vol.2 : *Life-world and System: A Critique of Functionalist Reason*, Polity

Habermas J. (1986) *Morale et communication*, Flammarion, Collection Champs

Habermas J. (1984) *The Theory of Communicative Action*, vol.1 : *Reason and the Rationalization of Society*, Heinemann

Habermas J. (1978) *Raison et légitimité*, Payot

Habermas J. (1971) *Theory and Practice*, Heinemann

Hallen L., Johanson J. et Seyed-Mohamed N.S. (1987) "Relationship strenght and stability in international and domestic industrial marketing", *Industrial and Marketing Purchasing*, n° 22, p.29-37

Hallis F. (1930) *Corporate Personality*, Oxford University Press

Hallström T. K. (1996) "The production of management standards", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 75, 1<sup>e</sup> trimestre, p.61-76

Hamdouch A. (1998) « Concurrence et coopération inter-firmes », *Economie Appliquée*, tome LI, n° 1, p.7-51, mars

Hart O.D. (1995) *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford University Press

Hart O.D. et Moore J.M. (1988) "Incomplete contracts and Renegotiation", *Econometrica*, n°56, p.755-785

Hatzfeld H. (1989) *Du paupérisme à la Sécurité Sociale 1850-1940*, Presse Universitaires de Nancy, Collection Espace Social

Hayek F.A. (1960) *La constitution de la liberté*, Editions Lite C.

Hill C.W. et Jones T.M. (1992) "Stakeholder-Agency Theory", *Journal of Management Studies*, vol.29, n°2, p.131-154

Hirèche L. (2004) « L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel », *Acte du colloque de l'AGRH*, Tome 4, UQUAM, 1-4 sept., Montréal, p.2457- 2476

Hirschman A. (1984) *L'économie comme science morale et politique*, Gallimard, Le Seuil

Hirschman A. (1980) *Les passions et les intérêts*, PUF

Hirschman A. (1972) *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Les Editions Ouvrières, Collection Economie humaine, traduction par Besseyrias C., *Exit, voice and loyalty*, 1970

Hollard M. (2002) « Les formes de la concurrence », in Boyer. R. et Saillard Y. (ed.), *Théorie de la régulation - l'état des savoirs*, La Découverte, p.162 -170

Hopkins M. (1999) *The planetary bargain. Corporate social responsibility comes of age*, Basingstoke, Macmillan.

Hospers J. (1971) *Libertarianism. A political philosophy whose time has come*, Reason Press

Houssiaux J. (1957) « Le concept de « quasi-intégration » et le rôle des sous-traitants de l'industrie », *Revue Economique*, n° 2, p.221-247

Huault I. (1998) “Embeddedness et théories de l'entreprise”, *Gérer et comprendre*, Annales des mines, juin, p.17-31

Huet F. et Lazaric N. (2004) « Apprentissage coopératif et complémentarité des mécanismes de coordination : une étude empirique », *Economies et Sociétés*, n°8, p.2073 - 2104

Hume D. (1751, 1947) *An Enquiry Concerning the Principles of Morals*, traduction Leroy A., *Enquête sur les principes de la morale*, Aubier

Hurwicz L. (1979) “On Allocations Attainable through Nash Equilibria”, in Laffont J. J. (ed.), *Aggregation and Revelation of Preferences*, North-Holland

Husson M. (1994) « L'école de la régulation après la crise », *Multitudes*, Ecole de la régulation et critique de la raison économique, Futur Antérieur, sept., <http://multitudes.samizdat.net/La-theorie-de-la-regulation.html>

Husted B.W. et Allen D.B. (2001) “Toward a model of corporate social strategy formulation”, *Academy of Management Conference*, Social Issues in Management Division

IFA (2005) *Pratiques internationales de gouvernance*, Institut français des administrateurs, mars

Igalens J. (2006) « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Advancing Theory in CSR : an intercontinental dialogue*, Acte du colloque des 12-15 octobre, Montréal

Igalens J. (2004) « la mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme-ONG », in Quéinnec E., Igalens J (coord.), *Les Organisations non Gouvernementales et le management*, Vuibert, p.111-128

Igalens J. et Gond J.P. (2005) "Measuring corporate social performance in France: A critical and empirical analysis of ARESE data", *Journal of Business Ethics*, n°56, p.131-148

Igalens J. et Penan H. (1994) *La normalisation*, Que sais-je ?, PUF

Isaac H. (1996) *Les codes de déontologie: outil de gestion de la qualité dans les services professionnels*, Doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine

Isaac H. et Mercier S. (2001) « Ethique ou déontologie : quelles différences pour quelles conséquences managériales ? », in *Perspectives en Management Stratégique*, Tome VII, Editions Management & Société, p.43-58

ISO (2006-a) *Participer à la future norme internationale ISO 26000 sur la responsabilité sociétale*, brochure n° 10/1000

ISO (2006-b) *Métrologie, normalisation et évaluation de la conformité-Bâtir une infrastructure pour le développement durable*, brochure n° 04/1000

ISO/CEI (2004-a) « Procédures pour les travaux techniques », *Directives ISO/CEI*, partie 1, 5<sup>e</sup> édition

ISO/CEI (2004-b) « Règles de structure et de rédaction des Nomes internationales », *Directives ISO/CEI*, partie 2, 5<sup>e</sup> édition

Itkonen L. (2003) "Corporate social responsibility and financial performance", *Seminar in Business Strategy and International Business*, 20 march, Helsinki University of Technology

IUCN, UNEP et WWF (1980) *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*, International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, Gland

Jacquemin A. (1994) « Capitalisme, compétition et coopération », *Revue d'économie politique*, vol.104, n° 4, p.501-515

Jacquemin A. et Slade M.E. (1989) "Cartels, Collusion, and Horizontal Merger", in Schmalensee R. et Willig R.D. (ed.), *Handbook of Industrial Organization*, vol.1, p.415-473

Jemel H. et Cousin J.G. (2006) « La performance des valeurs socialement responsables », *Colloque Organisations et développement durable : dialogues interdisciplinaires*, RIOOD, 7 et 8 déc.

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976) "Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol.3, p.305-360

Jiang R.J. et Bansal P. (2003) "Seeing the Need for ISO 14001", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 4, p. 1047-1067

Jolly C. (2006) *L'entreprise responsable- sociale, éthique, « verte »...et bénéficiaire ?*, Collection Echéances, Editions du Félin



## Bibliographie

Jones T.M. et Wicks A.C. (1999) "Convergent Stakeholders Theory", *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, p.206-221

Jonas H. (1990) *Le Principe responsabilité : Une éthique pour la civilisation technologique*, Edition du Cerf, traduction de l'édition de 1979

Kant E. (1785) *Fondements de la métaphysique des mœurs*, traduction Renault A., 1994, Flammarion

Kapstein E.B. (2001) « L'éthique à tout prix ? », *Problème économique*, n°2.739, p.28-32

Katz M.L. et Shapiro C. (1994) "Systems Competition and Network Effects", *The Journal of Economic Perspectives*, vol.8, n°2, p.93-115

Katz M.L. et Shapiro C. (1986) "Technology Adoption in the Presence of Network Externalities", *The Journal of Political Economy*, vol.94, n°4, p.822-841

Katz M. et Shapiro C. (1985), "Network externalities, competition and compatibility", *American Economic Review*, vol.3, n°75, p.424-440

Kaul I., Grunber, I. et Stern M.A. (ed.) (1999) *Global Public Goods*, Oxford University Press

Keller T. (1999) « La justice procédurale : contrat ou discussion ? », in Monnier J.M (ed.), *Dynamiques économiques de l'équité*, Economica, p.81-95

Keynes J.M. (1926, 2002) « La fin du laissez-faire », in *La pauvreté dans l'abondance*, Gallimard, p.55-86 (traduction de « The end of Laissez-faire », 1926, Hogarth Press)

Kindleberger C.P. (1986) "International public goods without international government", *American Economic Review*, vol.76, n°1, p.1-13

King A., Lenox M. et Terlaak A. (2005) "The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with ISO 14001 Management Standard", *Academy of Management Journal*, vol.48, n°6, p.1091-1106

Klein N. (2002) *No logo : la tyrannie des marques*, Actes Sud, Collection Babel

Knight F. (1921) *Risk, Uncertainty and profit*, Houghton Mifflin Co

Kolm S.C. (1985) *Le contrat social libéral. Philosophie et pratique du libéralisme*, PUF

Koslowski P. (1998) *Principes d'économie éthique*, Editions du Cerf

Kreps D. (1990) "Corporate Culture and Economic Theory", in Alt J.E. (ed.) et Shelpslé K.A., *Perspectives on Positive Political Economics*, Cambridge University Press, p.90-133

Krier J.M. (2005) *Fair trade in Europe 2005-Facts and figures on Fair Trade in 25 european countries*, FLO, Ifat, News & Efta

Laffont J.J. et Martimort (2002) *The Theory of Incentives*, Princeton University Press

Laffont J.J. et Tirole J. (1993) *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, MIT Press

Lambert Y. (2000) « La démocratie dans l'entreprise : Peut-on gagner en éthique sans perdre en efficacité ? », *Revue du MAUSS* n°15, La Découverte, p.398-410

Lambert G. et Ouedraogo N. (2006) « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise », *Nouvelles Régulations, Normalisation et Dynamique des Organisations*, Nancy II Université, 23-24 novembre

Langlois C. et Schlegelmilch B. (1990) "Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States", *Journal of International Business Studies*, n°4, p.519-539

Latouche S. (2000-a) « L'économie est-elle morale? », *Revue du MAUSS* n°15, La Découverte, p.67-83

Latouche S. (2000-b) « De l'éthique sur l'étiquette au juste prix. Aristote, les SEL et le commerce équitable », *Revue du MAUSS* n°15, La Découverte, p.346-358

Laufer R. et Ramanantsoa B. (1982) « Crise d'identité ou crise de légitimité », *Revue Française de Gestion*, sept-oct., n° 37, p.18-26

Le Bas C. et Dupuy J.C. (ed.) (2005) *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Economica

Lelong B. et Mallard A. (coord.) (2000), «La fabrication des normes», *Réseau*, n°102, Hermès Science Publications

Lepers X. (2003) « La relation d'échange fournisseurs-grands distributeur : vers une nouvelle conceptualisation », *Revue Française de Gestion*, Externalisation et relations partenariales, n°143, 2003/2, p.81-94

Levitt T. (1958) "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, sept.-oct., p.41-51

Levitt B. et March J.G. (1988) "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, vol. 1, n°14, p.319-340

Lewis D. (1969) *Convention, A philosophical Study*, Harvard University Press

Lieberman M.B (1991) "Determinants of vertical integration: an empirical test", *Journal of Industrial Economics*, n° 39, p.451-466

Lipietz A. (1979) *Crise et inflation, pourquoi ?*, Maspéro

Lipovetsky G. (1992) *Le crépuscule du devoir*, Gallimard

- Locke J. (1690) *Two Treatises of Government*, à partir du texte de la 5<sup>e</sup> édition publiée en 1728, *Traité du gouvernement civil*, traduction de Mazel D. (1992), Garnier-Flammarion, Collection Texte intégral
- Macneil I. (1978) “Contracts: Adjustment of Long term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law”, *Northwestern University Law Review*, p.854-905
- Mahieu F.R. (2001) *Ethique Economique- Fondements anthropologiques*, L’Harmattan
- Mahieu F.R. et Rapoport H. (1998) *Altruisme, analyses économiques*, Economica
- Mahoney J. (1990) *Teaching business ethics in the UK, Europe and the USA: A comparative Study*, The Athlone press
- Mallard A. (2000) « La fabrication des normes-L’écriture des normes », *Réseau* n° 102, sept., p.9-61
- March J.G. et Simon H.A. (1958) *Organizations*, John Wiley and Sons
- Marchal L. (2002) « L’éthique est devenue un outil majeur de management », *Problèmes Economiques*, n°2778, p.16-19
- Maric M. (1996) « Egalité et équité : l’enjeu de la liberté. Amartya Sen face à John Rawls et à l’économie normative », *Revue française d’économie*, vol.11, n°3, p.95-125
- Martinet A.C. (1990) *Diagnostic Stratégique*, Vuibert Entreprise
- Martinet A.C. (1983) *Stratégie : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert
- Marret J.L. (2001) « Acteurs privés et questions sociales transnationales. L’exemple des initiatives et enjeux en matière de codes de conduite, de labels sociaux et d’investissements », *AFRI*, volume II, p.986-997
- Matten D. et Moon J. (2007) ““Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, in Crane A. et Matten D. (ed.) *Corporate Social Responsibility*, Sage Publications
- Maurais J. et Lafrance M.A. (2004) « Portrait de la certification forestière : des acteurs à la régulation », *Recueil de textes CEH/RT-19-2004*, Régulations et pratiques de la société civile, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, p.22-31
- Maury P. (2005) « Normalisation et valeur de la responsabilité sociale », *3<sup>e</sup> Congrès de L’ADERSE*, IAE de LYON, ISEOR, 18–19 Octobre, p.2201-2210
- McGuire J.W. (1963) *Business & Society*, McGraw-Hill
- McHugh F.P. (1988) *Keyguide to Information Sources in Business Ethics*, Nichols Publishing
- McKague K. (2005) *Compendium of Ethics Codes and Instruments of Corporate Responsibility*, Schulich School of Business, York University

- Ménard C. (1997) *L'économie des organisations*, Collection Repères, La Découverte
- Mercier S. (2006-a), « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in Bonnafous-Boucher M. et Y. Pesqueux (coord.), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, p.157-172
- Mercier S. (2006-b) « Aux origines de la *Stakeholder Theory* : 1916-1950 », *Colloque Organisations et développement durable : dialogues interdisciplinaires*, RIOOD, 7 et 8 déc.
- Mercier S. (2004) *L'éthique dans les entreprises*, Collection Repères, La Découverte
- Mercier S. (2002), « Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise: l'analyse de contenu de 50 documents », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 43, janvier-février-mars 2002, p.34-49
- Mercier S. (2000) « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 3, p.101-123
- Mercier S. (1997) *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977) "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol.83, n°2, p.340-363
- Michalet C.A. (2002) *Qu'est ce que la mondialisation ?*, La Découverte, Poche
- Micheletti P. (2003) « L'éthique : accélérateur de confiance », *Humanisme et Entreprise*, janv. n°02-256, p.73-88
- Mignot H. et Penan H. (1995) « Comment tirer un meilleur parti de la normalisation ? Le Référentiel Normatif », *Revue Française de Gestion*, n°106, nov.-déc., p.77-85
- Milgram S. (1989) *La soumission à l'autorité : Un point de vue expérimental*, Calman-Lévy
- Mill J.S. (1871,1988) *L'utilitarisme*, Flammarion, traduction de la 4<sup>e</sup> édition anglaise de 1871
- Milliken F.J. (1987) "Three types of perceived uncertainty about environment: state, effect and response uncertainty", *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.133-143
- Minc A. (1990) *L'Argent fou*, Grasset
- Mintzberg H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press
- Mirrlees J. (1975) *The Theory of Moral Hazard and Unobservable Behavior*, part. 1, Mimeo
- Mises L.V. (1940) *Human action. A treatise on economics*, Yale University Press

- Mistral J., De Boissieu C. et Lorenzi JH. (2003) *Les normes comptables et le monde post-Enron*, Conseil d'Analyse Économique, La Documentation Française
- Monnier J.M. (2005), « L'action économique de l'Etat. Quelles voies de réforme de la fiscalité ? », in Ferrandon B. (ed.), « Budget de l'Etat et finances publiques », *Les Cahiers Français*, n°329, p.52-56
- Monnier J.M. (1999) « Introduction générale », in Monnier J.M. (ed.), *Dynamiques économiques de l'équité*, Economica, p.7-22
- Monnier J.-M. et Koleva K. (2006) « Les voies de réforme de la fiscalité », *Finances publiques*, Les notices de la documentation française, notice 14, CNED, p.112-119
- Moore J.F. (1998) “The rise of a new corporate form”, *Washington Quarterly*, vol.21, n° 1, 1998, p.167-181
- Moore J.F. (1996) *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business
- Moore J.F. (1993) “Predators and prey: a new ecology of competition”, *Harvard Business Review*, mai-juin, p.75-86
- Morgan, G. (1989) *Creative Organization theory: A re-source book*, Sage Publications
- Morin M.L. (1994) « Sous-traitance et relations salariales - Aspects du droit du travail », *Travail et Emploi*, n°60, p.423-431
- Mortureux M. (1990) « La certification, Réalités économiques », *Annales des mines*, avril
- Moussé J. (2001) *Ethique des affaires: liberté, responsabilité*, Dunod
- Murray J. (1998), “Corporate codes of conducts and labour standards”, *ACTRAV Working Paper*, BIT
- Nelson R.R. (2003) “Physical and social technologies, and their evolution”, *Economie Appliquée*, tome LVI, p.13-29
- Nelson R.R. (1995) “Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change”, *Journal of Economic Literature*, vol.33, mars, p.48-90
- Nelson R.R. et Sampat B.N. (2001) “Making sense of institutions as a factor shaping economic performance”, *Journal of Economic Behaviour & Organization*, vol.44, p.31-54
- Nelson R.R. et Winter S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press
- Neuville J.P. (1998), « La tentation opportuniste », *Revue française de sociologie*, n°XXXIX-1, p.71-103

## Bibliographie

Neveu E. (2005) *Sociologie des mouvements sociaux*, Collection Repères, La Découverte, 4<sup>e</sup> édition

Noguer S. (2007) *responsabilité sociale d'entreprise et dialogue avec les parties prenantes- Premier panorama des modalités et des perspectives entre les entreprises françaises et leurs parties prenantes*, Deloitte, nov.

Novethic (2007) Enquête annuelle sur le marché français de l'ISR en 2006, *Novethic Etudes*, mai

Novethic (2003) « Benchmark européen des outils d'évaluation de responsabilité sociale » utilisables par les TPE-PME », *Novethic Etudes*, novembre

Novethic (2002) « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises », *Novethic Etudes*, novembre

Nozick R. (1974) *Anarchie, état et utopie*, Presses Universitaires de France, Collection Quadrige, traduction d' Auzac de Lamartine E.

OCDE (2002) “Managing Working conditions in the supply chain: a fact –finding study of corporate practices”, *Working Papers on International Investment*, n° 2002/2

OCDE (2001-a) “Corporate Responsibility: Results of a fact-finding mission on private initiatives”, *Working Papers on International Investment*, n° 2001/2

OCDE (2001-b) “The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A comparison”, *Working Papers on International Investment*, n° 2001/5

OCDE (2001-c) “Making Codes of Corporate Conduct Work: Management Control System and Corporate Responsibility”, *Working Papers on International Investment*, n° 2001/3

OCDE (2001-d) “Private Initiatives for Corporate Responsibility: An Analysis”, *Working Papers on International Investment*, n° 2001/1

OCDE (2001-e) “Public policy and voluntary initiatives: what roles have government played?”, *Working Papers on International Investment*, n° 2001/4

OCDE (2000) *Les codes de conduite des entreprises-Etude approfondie de leur contenu*, Groupe de travail du Comité des échanges

OCDE (1997) *Eco-labelling: actual effects of selected programmes*, OCDE/GD(97)105

Olshan M.A. (1993) “Standards-making organizations and the rationalization of American life”, *The Sociological Quarterly*, n° 34, vol.2, p.319-335

Olson M. (1965) *The logic of collective action*, Harvard University Press, traduction, *Logique de l'action collective*, PUF, 1978

Orléan A. (1994-b) *Analyse économique des conventions*, PUF

Orlitsky M., Schimdt F.L. et Rynes S.L. (2003) "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, n° 24, p.403-441

ORSE (2005-a), *Partenariats stratégiques ONG/entreprises*, Synthèse du rapport de mission remis au Ministre de la jeunesse, des sports et de la vie associative, juin

ORSE (2005-b) *Guide des organismes d'analyse sociétale et environnementale*, juin

ORSE (2005-c) « Le développement durable. Quels enjeux pour les PME ? », *Etude*, n°8, juin

ORSE (2004-a), *Résumé du rapport de mission remis au gouvernement. Bilan critique de l'application de l'article 116 de la loi NRE*, avril

ORSE (2004-b) *La « certification » des informations sociales et environnementales*, Etudes n°6, mai

ORSE (2003) *L'accompagnement des PME par les très grandes entreprises dans une logique de développement durable, Mise en valeur de bonnes pratiques de RSE notamment dans le cadre des relations clients/fournisseurs*, septembre, Rapport

Paché G. et Paraponaris C. (1993) *L'entreprise en réseau*, PUF, réédition en 2006

Padioleau J.G. (1989) « L'éthique est-elle un outil de gestion? », *Revue Française de Gestion*, n°74, p.82-91

Pailot P. (2006) « La protection des normes sociales fondamentales dans les relations inter-organisationnelles : les exemples de l'autoréglementation et la régulation unilatérale », *XV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève 13-16 juin 2006

Pasquero J. (1989) « Fusions et acquisitions : principes d'analyse éthique », *Revue Française de Gestion*, n°74, p.97-108

Paulré B. (2003) « Postface » in Vercellone C. (ed.) *Sommes-nous sortis du capitalisme industriel ?*, La Dispute, p.329-343

Paulré B. (1998-a) « Nécessité et objet d'une épistémologie de la stratégie », in B. Paulré (ed.), *Epistémologie de la stratégie en économie*, Publications de la Sorbonne, p.13-50

Paulré B. (1998-b) « Les formes de la stratégie en économie », in B. Paulré (ed.), *Epistémologie de la stratégie en économie*, Publications de la Sorbonne, p.183-224

Pava M.L. et Krausz J. (1996) "The association between corporate social responsibility and financial performance: The paradox of social cost", *Journal of Business Ethics*, vol. 15, p.321-357

Peltzman S. (1976) "Toward a More General Theory of Regulation", *Journal of Law and Economics*, vol.19, n°2, Conference on the Economics of Politics and Regulation, p.211-240

Penneau A. (1996) « Les nouveaux aspects des limites de la normalisation », *JCP-E, Semaine juridique édition Entreprise*, n°43, p.450-454

Pérez R. (2004) « L'évolution des modèles de gouvernance des entreprises en Europe », *Problèmes Économiques*, juin, n°2854, p.2-9

Pérez R. (2003-a) *La gouvernance des entreprises*, Collection Repères, La Découverte

Pérez R. (2003-b) « Cadre conceptuel et référentiel comptable du management durable », *Congrès international « Le management durable en action »*, SMIA 03, Genève, 4/6 sept.

Pérez R. (2002) « L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain ? », *Revue Française de Gestion*, nov., n°140, p.131-151

Perna S. (2000) « La réalité du commerce équitable », *Revue du MAUSS n°15*, La Découverte, p.359-372

Perthuis (de) C. (2003) *La génération future a-t-elle un avenir ?* Belin

Pesqueux Y. et Ramanantsoa B. (1995) « La situation éthique en France », *Revue éthique des affaires*, n°1, janv., p.15-26

Petit P. (2003) "Large network services and the organisation of contemporary capitalism", *Globalization and diversity of Capitalism/New concepts for post-neo-liberal era*, London School of Economics, Center for the Study of Global Governance, 23-24 juin, p.3-20

Pfeffer J. et Salancik G. (1978) *The external control of organizations*, Harper et Row Publishers

Plihon D. (2003) *Le nouveau capitalisme*, La Découverte

Poirot J. (2006) « Intégrer un principe de précaution sociale et environnementale dans la stratégie et les politiques de l'entreprise », *Colloque Organisations et développement durable : dialogues interdisciplinaires*, RIOOD, 7 et 8 déc.

Polanyi K. (1983) *La Grande Transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard

Porter M.E (1985) *Competitive Advantage*, Free Press (traduction *L'avantage concurrentiel*, Inter Editions, 1987)

Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press, MacMillan Publishing (traduction *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982)

Porter M.E. (1979) "How Competitive Forces Shape Strategies", *Harvard Business Review*, n°2, p.137-145

Posner R.A. (1974) "Theories of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics*, The RAND Corporation, vol.5, n°2, p.335-358

Posner B.Z. et Schmidt W.H. (1984) "Values and the American Manager: an Update", *California Management Review*, p.202-216



- Praet P. et Wigny A. (1999) « Normes éthiques : simplement une question de confiance dans un monde d'information imparfaite », *Reflets et perspectives de la vie économique, éthique et finance*, n° 38, De Boeck, p.11-22
- Preston L.E. et Post J.E. (1975) *Private Management and Public Policy : The principle of Public responsibility*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Putnam R. (2001) « Mesure et conséquences du capital social », *ISUMA, Revue Canadienne de recherche sur les politiques*, vol.2, n°1, p.30-40
- Quairel F. (2004) « Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 10, vol.1
- Quairel-Lanoizelée F. (2006) « La RSE aux frontières de l'organisation : entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels », *1<sup>er</sup> congrès du RIOOD*, Acte du colloque, déc.
- Quélin B. (2003) « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue Française de Gestion*, Externalisation et relations partenariales, n° 143, 2003/2, p.13-26
- Ramaux C. (2006) *Emploi : éloge de la stabilité – L'Etat social contre la flexicurité*, Edition Mille et une nuits
- Ravix J.T. et Romani P.M. (1996) « Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle », *Revue d'Économie Industrielle* n°75, Normalisation et organisation de l'industrie, p.275-290
- Ray J.E. (2000) « Du tout-Etat au tout-contrat? De l'entreprise citoyenne à l'entreprise législateur? », *Droit social*, n°6, p.574-579
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Harvard University Press (traduction, *Théorie de la justice*, Seuil, 1987)
- Reich M., Gordon D.M., Edwards R.C. (1973) "A Theory of Labor Market Segmentation", *The American Economic Review*, vol.63, n°2, Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association, p.359-365
- Reitter R. (1997) « Culture et identité », *Encyclopédie de gestion*, Simon Y. et Joffre P. (ed.), Economica, 2<sup>nd</sup> édition, vol.1, p.878-887
- Rey C. (2002) « Enchères inverses : pour plus de rigueur et d'éthique en achat », *Entreprise Ethique*, « Quelle éthique pour la fonction achat ? », n° 17 octobre, Vetter Editions, p.77-82
- Richardson G.B. (1972) "The organization of the industry", *Economic Journal*, n°84, p.883-896
- Ricoeur P. (1991-a) *Lectures*, Le Seuil

Ricoeur P. (1991-b) *Le temps de la responsabilité, entretiens sur l'éthique*, Fayard

Robert S. (2003) "Supply Chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives", *Journal of Business Ethics*, n° 44, p.419-429

Rolland B. (2005) « Quelle responsabilité pour la RSE ? », Intervention au colloque de Nancy, *La RSE, réalité, mythe et mystification*, 17-18 mars 2005

Roman S.L., Hayibor S. et Agle B.R. (1999) "The relationship between social and financial performance". *Business and Society* vol.38, n° 4, p.109-125

Rothbard M.N. (1989) *For a New Liberty: The Libertarian Manifesto*, Fox & Wilkes, 3<sup>rd</sup> edition, 1<sup>e</sup> edition 1973

Rotherham T. (2005) *The trade and environmental effects of eco labels: assessment and response*, United Nations Environment Programme (UNEP)

Rothschild M. et Stiglitz J. (1976) "Equilibrium in competitive insurance markets: An essay on the economics of imperfect information", *Quarterly Journal of Economics*, n°90, p.629-650

Rousseau S. et Zuindeau B. (2007) « Théorie de la régulation et développement durable », *Revue de la régulation*, « Capitalisme, Institutions, Pouvoirs », n°1.

Saillard Y. (2002) « Globalisation, localisation et spécialisation sectorielle - Que deviennent les régulations nationales ? », in Boyer. R. et Saillard Y. (ed.), *Théorie de la régulation - l'état des savoirs*, La Découverte, p.285 -292

Salais R (1989) « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue Economique*, numéro spécial sur « l'Economie des conventions », n° 40, Mars, p.199-240

Salais R., Baverez N. et Reynaud B. (1986) *L'invention du chômage*, Economie en liberté, PUF

Salanié B. (1998) *Les défaillances du marché*, Economica

Salanié B. (1997) *The Economics of Contracts: A Primer*, MIT Press

Salmon A. (2007) *La tentation éthique du capitalisme*, Entreprise et Société

Salmon A. (2004) « L'offre éthique des entreprises. Une production du capitalisme ? », *Cahier Internationaux de Sociologie*, 2004/1, n° 116, Presses Universitaires de France, p.77-96

Salmon A. (2002) *Éthique et ordre économique-Une entreprise de séduction*, CNRS Éditions

Salmon A. (2000) « Réveil du souci éthique dans les entreprises : un nouvel esprit du capitalisme », *Revue du MAUSS* n°15, La Découverte, p.296-319

Samuelson P.A. (1954) "The Pure Theory of Public Expenditure", *Review of Economics and Statistics*, n°36, p.387-89

Sauvage T. (2004) « Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique? », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 106, 2<sup>nd</sup> trimestre, p.69-91

Savall H. et Zardet V. (1996) « A qui profitent les stratégies d'assurance qualité? Essai d'analyse du partage de la valeur économique », *5<sup>e</sup> conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, 13-15 mai

Schein E. (1985) *Organization Culture and Leadership*, Jossey-Bass

Schotter A. (1985) *Free market Economics: A critical appraisal*, St Martin's Press

Schrecker T.F. (1984) *L'élaboration des politiques en matière d'environnement*, Commission de réforme du droit

Scott R. (1994) "Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis", in Scott R. W., Richard W., Meyer J. W. *et alii*, *Institutional Environment and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Sage, p.55-63

Segrestin D. (1997) « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché », *Revue Française de Sociologie*, vol.38, juillet-sep., p.553-585

Segrestin D. (1996) « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Économie Industrielle* n°75, Normalisation et organisation de l'industrie, p.291-307

Seidel F. *et alii* (1995) *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, Editions ESKA

Sen A. (2000) *Un nouveau modèle économique- Développement, justice liberté*, Edition Odile Jacob

Sen A. (1999) *L'économie est une science morale*, La Découverte

Sen A. (1993-a) *Éthique et économie*, PUF

Sen A. (1993-b) "Does business ethics make economic sense?", *Business Ethics Quarterly*, n°3, p.45-54

Senkel M.P. (2006) « La responsabilité sociale chez les prestataires de services logistiques : une analyse du discours », *Colloque Organisations et développement durable : dialogues interdisciplinaires*, RIODD, 7 et 8 déc.

SESSI (2005-a) « La sous-traitance industrielle en chiffres », *Production Industrielle*, Hors série, Chiffres clés

SESSI (2005-b) « La sous-traitance internationale, l'Europe, partenaire privilégié », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 205

SESSI (2005-c) « La sous-traitance industrielle, un repli plus net que celui de l'activité », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 209

SESSI (2004) « Les relations interentreprises, nombreuses et d'abord hexagonales », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 195

SESSI (2002) « La consommation « engagée », mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation? », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 170

SESSI (2000-a) « La qualité : une démarche pour répondre aux attentes du client », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 130

SESSI (2000-b) « La sous-traitance industrielle : un phénomène en croissance », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 131

Simon H. (1982) *Models of Bounded Rationality*, M.I.T. Press

Simon H. (1947) *Administrative Behaviour. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, McMillan, traduction par Dauzat P.E., Economica, 1983

Smith A. (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Methuen and Co, Edwin Cannan, 5e édition (1904), traduction Taieb P., *Enquête sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations*, PUF, 1995

Sobzack A. (2004) « La responsabilité sociale des entreprises : menace ou opportunité pour le droit du travail ? », *Relations Industrielles*, vol.59, n°1, p.26-49

Sobzack A. (2002) *Réseaux de sociétés et codes de conduite : un nouveau modèle de régulation des relations du travail pour les entreprises européennes*, Bibliothèque de droit social, Tome 38, L.G.D.J

Sobzack A. et Havard C. (2006) « Les syndicats français face aux nouveaux défis de la responsabilité sociale des entreprises : quelles stratégies et quelles actions ? », *Colloque Organisations et développement durable : dialogues interdisciplinaires*, RIOOD, 7 et 8 Déc.

Spence A.M. (1974) *Market signalling: Informational transfer in hiring and related processes*, Harvard University Press

Stigler G.J. (1971) "The Theory of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics*, the RAND Corporation, vol.2, n°1, p.3-21

Supiot A. (ed.) (1999) *Au-delà de l'emploi ; transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport à la Commission européenne, Flammarion

Taylor F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications, 1997

Thévenot N. et Valentin J. (2005) « La sous-traitance comme alternative au contrat de travail : une évaluation empirique pour la France 1984-2000 », *Economie Appliquée*, tome LVIII, n°3, p.51-79

Thévenot N. et Valentin J. (2003) « Une approche empirique de l'extériorisation de la main-d'oeuvre. Etude des entreprises industrielles françaises 1984-2000 », in Euzeby C. *et alii* (ed.), *Mondialisation et régulation sociale*, tome 2, L'Harmattan, p.885-870

Tourraine R. (1972) *Le chef d'entreprise face à ses responsabilités*, L'auteur

Tremblay D.G. (2002) « L'apport des théories institutionnalistes au renouvellement de l'approche d'économie politique », *Interventions économiques*, n° 28, Janvier

Trépant I. (2005) « L'Organisation Mondiale du Commerce », *Dossiers du CRISP*, n°63

Ullman A. (1985) "Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economics performance of US firms", *Academy of Management Review*, vol.10, p.540-557

Veltz P. (1996) *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, PUF

Veltz P. et Zarifian P. (1993) « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n°1, p.3-25

Vercellone C. (1994) « L'approche en termes de régulation : richesse et difficultés », *Multitudes*, Ecole de la régulation et critique de la raison économique, Futur Antérieur, sept., <http://multitudes.samizdat.net/La-theorie-de-la-regulation.html>

Vickrey W. (1945) "Measuring Marginal Utility by Reactions to Risk", *Econometrica*, n°13, p.319-333

Vidal J.F. (2002) « Les régimes internationaux », in Boyer. R. et Saillard Y. (ed.), *Théorie de la régulation - l'état des savoirs*, La Découverte, p.171 -179

Vivien F.D. (2005) *Le développement soutenable*, Collection Repères, La Découverte

Von Neuman J. et Morgenstern O. (1944) *Theory of games and economic behaviour*, Princeton University Press

Waters J.A. (1978) "Corporate Morality as an Organization Phenomenon", in *Organizational Dynamics*, vol.6, n°4, p.3-19

Weber M. (1905) *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Librairie Plon, 1964

Webster F.E. (1975) "Determining the characteristics of the socially conscious consumer", *Journal of consumer research*, vol.2, déc., p.188-196

Weiner J.L. (1964) "The Berle-Dodd Dialogue on the Concept of the Corporation", *Columbia Law Review*, vol.64, n° 8, p.1458-1467

Wiegman T. (2004) *Corporate Social Responsibility: State of the Art in The Netherlands*, Huesken & De Pree

Williamson O. E. (1996) *The Mechanism of Governance*, Oxford University Press

## Bibliographie

Williamson O. (1993) “Calculativeness trust and economic organisation”, *Journal of Law and Economics*, vol.36, avril, p.453-486

Williamson O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press

Williamson O. (1975) *Markets and Hierarchies*, Free Press

Wood D.J. (1991) “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review*, vol.16, n°4, p.691-718

Wunenburger J. (1993) *Questions d’Ethique*, PUF

Zarifian P. (1999) *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons

**Revue spécifiques et sites web :**

*Alternatives Economiques :*

Les placements éthiques et solidaires, n° 25 bis, Hors-série sept. 2006

La responsabilité sociale des entreprises, n° 20 bis, Hors-série sept. 2005

Les rouages de l'entreprise, n° 53 bis, Hors-série sept. 2002

*European Journal of Economic and Social System :*

Ethique, économie et société-une affaire de politique?, vol.19, n° 1/2006 ? Galavielle J.P. (ed.) et Salmon A. (ed.)

*Les cahiers Français :*

Les nouvelles logiques de l'entreprise, n° 309, juillet-août 2002

*Problèmes économiques :*

Capitalisme, économie Quelle place pour l'éthique?, n° 2778, oct. 2002

La nouvelle donne éthique, n° 2745, jan. 2002

L'éthique à tout prix ?, n° 2739, déc. 2001

*Revue d'Economie Industrielle :*

Normalisation et Organisation de l'industrie : approche pluridisciplinaires, n°75 spécial, 1<sup>e</sup> trimestre, 1996

*Revue du MAUSS :*

Ethique et économie – l'impossible (re)mariage ?, La Découverte, n°15, 2000

*Revue Française de Gestion :*

Externalisation et relations partenariales, n° 143, 2003

Mondialisation, éthique, environnement: de nouvelles règles pour l'entreprise, n°136, 2001

Gérer par les normes, n°106,1995

[www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)

[www.arse-sa.com](http://www.arse-sa.com)

[www.domini.com](http://www.domini.com)

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

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

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

[www.marque-nf.com](http://www.marque-nf.com)

[www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

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

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

# **TABLE DES MATIERES**

## **VOLUME 1 :**

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>4</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE PRELIMINAIRE : RELATIONS INTER-ENTREPRISES, ETHIQUE DE L'ENTREPRISE ET NORMALISATION : PERSPECTIVES THEORIQUES .....</b>	<b>20</b>
<b>SECTION 1 : LA RELATION INTER-ENTREPRISES : UN ELEMENT CLE DU PROCESSUS DE PRODUCTION.....</b>	<b>22</b>
<b>1. De nouvelles formes d'entreprise.....</b>	<b>22</b>
<b>2. Le champ des relations inter-entreprises .....</b>	<b>23</b>
<b>3. L'articulation interne du processus de production .....</b>	<b>29</b>
<b>SECTION 2 : ETHIQUE DE L'ENTREPRISE ET REGULATION ECONOMIQUE.....</b>	<b>33</b>
<b>1. Historique de l'éthique de l'entreprise et définitions .....</b>	<b>33</b>
1.1 Ethique de l'entreprise, développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise .....	33
1.2 Evolution du concept de responsabilité.....	38
<b>2. Les courants théoriques modernes de l'éthique de l'entreprise.....</b>	<b>41</b>
<b>3. Ethique d'entreprise et gouvernance : la prégnance de la vision actionnariale .....</b>	<b>45</b>
<b>SECTION 3 : LA RENCONTRE DE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE ET DE LA NORMALISATION.....</b>	<b>49</b>
<b>1. Définition de la normalisation.....</b>	<b>49</b>
<b>2. Diversité et foisonnement des formes de normalisation.....</b>	<b>53</b>
<b>3. La normalisation de l'éthique de l'entreprise.....</b>	<b>56</b>
<b>PARTIE 1 : .....</b>	<b>59</b>
<b>LA NORMALISATION ETHIQUE, INSTRUMENT POTENTIEL DE REGULATION DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES.....</b>	<b>59</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE : LA PLACE DE LA NORMALISATION ETHIQUE.....</b>	<b>61</b>
<b>SECTION 1 : LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE : CONTRAINTE ET OPPORTUNITE.....</b>	<b>63</b>
<b>1. Incitations de l'environnement à la formalisation de l'éthique de l'entreprise .....</b>	<b>63</b>
1. 1 L'émergence timide des nouveaux mouvements de consommateurs.....	63
1. 2 L'impact ambigu de l'investissement socialement responsable.....	67
1. 3 L'influence des Etats et des organismes internationaux.....	71
<b>1.3.1 Les Etats et l'Union européenne .....</b>	<b>71</b>
<b>1.3.2 Les organismes internationaux .....</b>	<b>74</b>
<b>2. Une formalisation aux retombées positives.....</b>	<b>76</b>
2. 1 Formalisation de l'éthique et performances de l'entreprise .....	76



2. 2 Formalisation éthique et segmentation des marchés .....	78
<b>SECTION 2: LA NORMALISATION PARMIS LES MODES DE FORMALISATION.....</b>	<b>84</b>
<b>1. Entretiens et rapports : l'étude empirique et ses limites .....</b>	<b>84</b>
<b>2. Typologie des outils de formalisation éthique.....</b>	<b>88</b>
2. 1 Les Codes de conduite difficiles à contrôler .....	89
2. 2 Les Rapports Sociaux et environnementaux difficiles à comparer .....	91
2. 3 Notation extra-financière et valorisation des critères .....	93
2. 4 Les ONG : financement et indépendance.....	95
2. 5 Les accords cadre internationaux : la place des syndicats.....	97
2. 6 Les Labels sociaux et environnementaux.....	98
2. 7 Les normes sociales et environnementales.....	101
<b>3. Des outils de formalisation en interaction : la place de la normalisation .....</b>	<b>103</b>
<b>CHAPITRE 2 : DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES PRISES EN COMPTE PAR LES NORMES ETHIQUES.....</b>	<b>109</b>
<b>SECTION 1 : TAXONOMIE DES DOCUMENTS NORMATIFS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX .....</b>	<b>111</b>
<b>1. Les sources de la normalisation éthique.....</b>	<b>111</b>
<b>2. Choix d'une taxonomie des documents normatifs éthiques.....</b>	<b>114</b>
<b>SECTION 2 : LA RELATION DE FOURNITURE DANS LES NORMES ETHIQUES : ETUDE DES PRATIQUES .....</b>	<b>123</b>
<b>1. Le lien de fourniture dans les normes éthiques .....</b>	<b>123</b>
<b>2. L'effectivité juridique des normes .....</b>	<b>125</b>
<b>3. Des modes de contrôle variés .....</b>	<b>129</b>
3.1 Le contrôle des normes .....	129
3.2 Audit et normalisation.....	132
3.3 Implications du contrôle des normes pour les relations de fourniture.....	136
3.4 Comparaison avec le contrôle des autres outils de formalisation.....	138
<b>4. Application de la taxonomie à l'échantillon.....</b>	<b>143</b>

<b>PARTIE 2 :</b> .....	<b>150</b>
<b>LA NORMALISATION ETHIQUE DANS LA STRUCTURATION DES RAPPORTS ENTRE ENTREPRISES</b> .....	<b>150</b>
<b>CHAPITRE 3 :</b> .....	<b>152</b>
<b>LA NORMALISATION ETHIQUE : VECTEUR DE RELATIONS ENTRE ENTREPRISES</b> .....	<b>152</b>
<b>SECTION 1 : LES THEORIES CONTRACTUELLES : PROCESSUS PRE ET POST CONTRACTUEL</b> .....	<b>154</b>
<b>1. Les principaux courants contractualistes mobilisables</b> .....	<b>154</b>
<b>2. Théorie de l’agence et asymétries d’information</b> .....	<b>158</b>
<b>3. L’économie des coûts de transaction : mise en perspective néo-institutionnaliste</b> .....	<b>160</b>
<b>SECTION 2 : INTENSITE DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES : UNE ANALYSE EMPIRIQUE</b> .....	<b>166</b>
<b>1. Les relations inter-entreprises en France en 2002 : stratégiques et différenciées</b> .....	<b>166</b>
<b>2. Les relations de fourniture et les engagements sociaux et environnementaux : exploitation des bases de données Vigeo</b> .....	<b>171</b>
2.1 La construction des notes .....	171
2.2 Une hétérogénéité de la notation extra-financière des entreprises .....	178
2.3 Un faible engagement dans les liens de fourniture par rapport aux autres domaines de l’éthique de l’entreprise .....	182
2.4 Une différenciation du degré d’engagement des firmes .....	184
2.5 Des comportements sociaux et environnementaux non corrélés dans la chaîne d’approvisionnement.....	188
<b>3. Les outils utilisés par les entreprises clientes</b> .....	<b>192</b>
<b>SECTION 3 : PRATIQUES DE LA RELATION DE FOURNITURE ET NORMES ETHIQUES</b> .....	<b>197</b>
<b>1. Les modes de contrôle des normes éthiques chez les fournisseurs</b> .....	<b>197</b>
<b>2. Une segmentation des fournisseurs</b> .....	<b>202</b>
<b>CHAPITRE 4 : LA NORMALISATION ETHIQUE : UN AVANTAGE CONCURRENTIEL ET UNE CONTRAINTE POUR LES FOURNISSEURS</b> .....	<b>211</b>
<b>SECTION 1 : NORMES ETHIQUES ET STABILITE DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES</b> .....	<b>213</b>
<b>1. L’accès à une information fiable</b> .....	<b>213</b>
<b>2. Prévisibilité des agents et coordination</b> .....	<b>216</b>
<b>3. Normes éthiques et confiance</b> .....	<b>220</b>
<b>4. Normes éthiques, compétences internes et routines organisationnelles</b> .....	<b>224</b>
<b>SECTION 2 : DES CONDITIONS D’APPLICATION SPECIFIQUES</b> .....	<b>230</b>
<b>1. Importance de l’implication du dirigeant</b> .....	<b>230</b>
<b>2. Obstacles organisationnels à la normalisation éthique</b> .....	<b>232</b>
<b>3. Application d’outils propres aux PME</b> .....	<b>237</b>
<b>SECTION 3 : LES NORMES ETHIQUES CONTRAIGNANTES</b> .....	<b>243</b>
<b>1. Une « coordination dirigiste » par l’éthique des achats</b> .....	<b>243</b>
<b>2. La norme éthique : processus de sélection des fournisseurs</b> .....	<b>251</b>
<b>3. La norme éthique : processus de surveillance des fournisseurs secondaires</b> .....	<b>252</b>

**VOLUME 2 :**

<b>PARTIE 3 :</b> .....	<b>260</b>
<b>UNE PERSPECTIVE INSTITUTIONNELLE DE LA NORMALISATION ETHIQUE</b> .....	<b>260</b>
<b>CHAPITRE 5 : LA PLACE DES FOURNISSEURS DANS LA CONSTRUCTION DES NORMES ETHIQUES</b> .....	<b>263</b>
<b>SECTION 1 : L'ETABLISSEMENT DE NORMES ETHIQUES : L'ABSENCE DES FOURNISSEURS</b> .....	<b>265</b>
<b>1. L'apport de l'approche régulationniste</b> .....	<b>265</b>
<b>2. Les acteurs participant à la création des normes éthiques</b> .....	<b>269</b>
<b>3. La difficile recherche d'un consensus</b> .....	<b>275</b>
<b>SECTION 2 : DE LA LEGITIMITE DES ORGANISMES DE CREATION DES NORMES ETHIQUES</b> .....	<b>279</b>
<b>1. Les instances de régulation nationales et internationales</b> .....	<b>279</b>
1.1 La nécessité de l'intervention de régulateurs nationaux .....	280
1.2 Organismes internationaux de régulation et normes éthiques .....	283
1.3 Les deux perspectives de la normalisation éthique internationale .....	286
<b>2. Les normes éthiques comme biens publics mondiaux</b> .....	<b>288</b>
<b>CHAPITRE 6 : LA CREATION DE ZONES D'INFLUENCE DES NORMES ETHIQUES</b> .....	<b>293</b>
<b>SECTION 1 : DES NORMES ETHIQUES EN INTERACTION</b> .....	<b>295</b>
<b>1. Interactions concurrentielles et coopératives dans la création des normes éthiques</b> .....	<b>295</b>
<b>2. La concurrence dans la diffusion des normes éthiques</b> .....	<b>301</b>
<b>SECTION 2 : NORMALISATION ETHIQUE ET REGULATION INTERNATIONALE</b> .....	<b>308</b>
<b>1. Normes éthiques et barrières non tarifaires</b> .....	<b>308</b>
<b>2. La normalisation éthique comme alternative à la réglementation</b> .....	<b>311</b>
<b>3. Régulation par les politiques nationales de normalisation</b> .....	<b>316</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>326</b>

<b>ANNEXES :</b> .....	<b>335</b>
<b>Annexe 1 : Panorama des principaux acteurs de la relation inter-entreprises</b> .....	<b>336</b>
<b>Annexe 2 : L'éthique économique : des références multiples</b> .....	<b>337</b>
<b>Annexe 3 : Les dates clés du développement durable</b> .....	<b>338</b>
<b>Annexe 4 : Evolution du concept de responsabilité de l'entreprise</b> .....	<b>339</b>
<b>Annexe 5 : Exemples de pratiques nationales de gouvernance d'entreprise</b> .....	<b>340</b>
<b>Annexe 6 : Catégories de documents normatifs issus de l'AFNOR</b> .....	<b>341</b>
<b>Annexe 7 : Principaux textes de référence et normes relevant des champs non traités</b> .....	<b>342</b>
<b>Annexe 8 : Principaux indices boursiers sociaux et environnementaux</b> .....	<b>344</b>
<b>Annexe 9 : Textes de référence français sur le développement durable et la RSE</b> .....	<b>346</b>
<b>Annexe 10 : Documents sociaux et environnementaux de déclaration et d'engagement à destination des entreprises</b> .....	<b>348</b>
<b>Annexe 11 : Les dix principes du Pacte Mondial</b> .....	<b>350</b>
<b>Annexe 12 : Les domaines couverts par les Principes directeurs de l'OCDE de 2000</b> .....	<b>351</b>
<b>Annexe 13 : Echantillon des entreprises du CAC 40 considéré</b> .....	<b>352</b>
<b>Annexe 14 : Questionnaire à destination des entreprises du CAC 40</b> .....	<b>353</b>
<b>Annexe 15 : Liste des entretiens réalisés</b> .....	<b>357</b>
<b>Annexe 16 : Questionnaire de base des entretiens d'acheteurs</b> .....	<b>358</b>
<b>Annexe 17 : Analyse sectorielle des relations de fourniture</b> .....	<b>359</b>
<b>Annexe 18 : Revue de la littérature du classement des outils de responsabilité des entreprises</b> .....	<b>364</b>
<b>Annexe 19 : AA 1000</b> .....	<b>365</b>
<b>Annexe 20 : AFAQ 1000 NR</b> .....	<b>367</b>
<b>Annexe 21 : ANSI/AIHA Z10</b> .....	<b>368</b>
<b>Annexe 22 : AS 8000 C-2007 Corporate Governance Collection</b> .....	<b>369</b>
<b>Annexe 23 : ASTM E2365-05</b> .....	<b>370</b>
<b>Annexe 24 : BS 8800 : 2004</b> .....	<b>371</b>
<b>Annexe 25 : CAN/CSA Z1000</b> .....	<b>373</b>
<b>Annexe 26 : ECS 2000 Ethics Compliance System</b> .....	<b>374</b>
<b>Annexe 27 : EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)</b> .....	<b>375</b>
<b>Annexe 28 : ESR</b> .....	<b>377</b>
<b>Annexe 29 : GRI</b> .....	<b>378</b>
<b>Annexe 30 : IIPUK Investors in people standard</b> .....	<b>380</b>
<b>Annexe 31 : ISO 14 000</b> .....	<b>381</b>
<b>Annexe 32 : ISO 26 000</b> .....	<b>383</b>
<b>Annexe 33 : NM 00.5.801</b> .....	<b>385</b>
<b>Annexe 34 : NQ 9700-950</b> .....	<b>387</b>
<b>Annexe 35 : OHSAS 18 000</b> .....	<b>388</b>
<b>Annexe 36 : OHMSAC</b> .....	<b>390</b>
<b>Annexe 37 : ILO-OSH 2001</b> .....	<b>391</b>
<b>Annexe 38 : PN-N 18 000</b> .....	<b>393</b>

<b>Annexe 39 : PNE 165010 EX Ethical Management Systems Standard .....</b>	<b>394</b>
<b>Annexe 40 : Q-RES .....</b>	<b>395</b>
<b>Annexe 41 : SA 8000 (Social Accountability).....</b>	<b>396</b>
<b>Annexe 42 : SD 21 000 .....</b>	<b>397</b>
<b>Annexe 43 : SIGMA.....</b>	<b>399</b>
<b>Annexe 44 : SII 1000 (Social responsibility and community involvement) .....</b>	<b>401</b>
<b>Annexe 45 : The Good Corporation Standard .....</b>	<b>403</b>
<b>Annexe 46 : Values Management System .....</b>	<b>404</b>
<b>Annexe 47 : WRAP .....</b>	<b>405</b>
<b>Annexe 48 : Synthèse des dates de création des documents normatifs sociaux et environnementaux.....</b>	<b>406</b>
<b>Annexe 49 : La construction des normes : documents normatifs et textes de référence cités .....</b>	<b>407</b>
<b>Annexe 50 : Pratiques des audits sociaux et environnementaux des entreprises du CAC 40.....</b>	<b>409</b>
<b>Annexe 51 : Normes d’assistance et normes d’assurances .....</b>	<b>410</b>
<b>Annexe 52 : Les relations inter-entreprises : une influence sectorielle.....</b>	<b>411</b>
<b>Annexe 53 : La fréquence des relations inter-entreprises .....</b>	<b>412</b>
<b>Annexe 54 : Part des filiales de groupes et des entreprises indépendantes ayant au minimum une relation inter-entreprises .....</b>	<b>413</b>
<b>Annexe 55 : La localisation géographique du partenaire des relations inter-entreprises.....</b>	<b>414</b>
<b>Annexe 56 : Textes de référence de l’analyse du domaine « client/fournisseur » par Vigeo .....</b>	<b>415</b>
<b>Annexe 57 : Cohérence interne des notes Vigeo sur 100.....</b>	<b>416</b>
<b>Annexe 58 : Cohérence entre les notes aspi CF et les notes Vigeo sur 100.....</b>	<b>417</b>
<b>Annexe 59 : Statistiques descriptives de la note spécifique CF .....</b>	<b>420</b>
<b>Annexe 60 : Statistiques descriptives des variables des domaines de notation .....</b>	<b>421</b>
<b>Annexe 61 : Lieux et mécanismes de coordination des activités pour Richardson.....</b>	<b>423</b>
<b>Annexe 62 : Normes et éco-conception.....</b>	<b>424</b>
<b>Annexe 63 : Les facteurs contribuant aux comportements non éthiques.....</b>	<b>425</b>
<b>Annexe 64: Albatros.....</b>	<b>426</b>
<b>Annexe 65 : Le bilan sociétal.....</b>	<b>427</b>
<b>Annexe 66 : Bilancio sociale .....</b>	<b>429</b>
<b>Annexe 67 : BS 8555.....</b>	<b>430</b>
<b>Annexe 68 : Community Mark .....</b>	<b>431</b>
<b>Annexe 69 : Danemark Social Index .....</b>	<b>432</b>
<b>Annexe 70 : Foretica .....</b>	<b>433</b>
<b>Annexe 71 : IMS.....</b>	<b>434</b>
<b>Annexe 72 : Le Diagnostic Performance Globale.....</b>	<b>435</b>
<b>Annexe 73 : Le guide CSR-Alliances .....</b>	<b>436</b>
<b>Annexe 74 : SME Key .....</b>	<b>437</b>
<b>Annexe 75 : Vastuun Askeleita .....</b>	<b>438</b>
<b>Annexe 76 : L’efficience des relations de fourniture.....</b>	<b>439</b>
<b>Annexe 77 : Normalisation des Systèmes de Management de l’ISO et responsabilités des entreprises ....</b>	<b>440</b>

<b>Annexe 78 : Niveaux des firmes sur les enjeux sociaux des chaînes d’approvisionnement, de production et de distribution par région.....</b>	<b>441</b>
<b>Annexe 79 : Pourcentage d’entreprises adoptant une politique de management social de la chaîne d’approvisionnement, de production et de distribution par région.....</b>	<b>442</b>
<b>TABLE DES ENCADRES : .....</b>	<b>443</b>
<b>TABLE DES FIGURES : .....</b>	<b>443</b>
<b>TABLE DES GRAPHIQUES : .....</b>	<b>443</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX : .....</b>	<b>444</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>445</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>479</b>
<b>RESUMES .....</b>	<b>486</b>

# **RESUMES**

## **Résumé : La normalisation sociale et environnementale et les relations inter-entreprises**

*Les formes d'organisations industrielles sont en évolution en raison d'une désintégration verticale de l'entreprise. Ces évolutions rendent indispensables des formes de régulation de la relation client/fournisseur. En parallèle, les entreprises sont incitées à se positionner par rapport à des enjeux environnementaux et sociaux. L'éthique de l'entreprise satisfait une demande de repérage et d'affirmation de règles communes relatives à la sphère économique. La formalisation de l'éthique permet à la firme de l'intégrer à ses politiques. Les normes éthiques, outils spécifiques de formalisation, établissent un compromis entre la recherche d'une attitude responsable, un état de la technique et les contraintes économiques. L'intérêt porté aux normes éthiques se justifie par le fait qu'elles représentent des modes de régulation originaux des relations inter-entreprises sur le plan de la coordination et des échanges. Trois caractéristiques de ces normes sont à mettre en perspective : elles sont de nature hétérogène, en plein foisonnement et traduisent une régulation de la sphère privée par elle-même. Dans ce contexte l'éthique de l'entreprise est loin d'être neutre en termes de régulation des fournisseurs et des sous-traitants et plus généralement en termes de rôle de l'entreprise dans la société. L'utilisation de ces normes éthiques révèle une segmentation entre des fournisseurs primaires et secondaires. Les normes éthiques créent de la confiance pour certains et instrumentent la dépendance pour d'autres. Ces pratiques sont confirmées dans une perspective institutionnelle par les modes de construction des normes et les zones d'influence qu'elles créent. Les entreprises, les Etats et les organisations internationales interviennent dans la structuration de l'architecture internationale de la normalisation éthique. Cette architecture révèle le pouvoir structurel de la normalisation en tant que moyen de régulation des relations inter-firmes et du capitalisme.*

**Mots clés** : éthique de l'entreprise, normes sociales et environnementales, relations de fourniture, économie industrielle, instance de régulation

## **Abstract : Social and environmental standardization and inter-firms relationships**

*Industrial organizations are changing due to the firms' vertical disintegration. Therefore, supplier relationships' regulation is necessary. Meanwhile, firms are incited to get involved in social and environmental issues. Business ethics tries to define common rules relative to the economic system. Thus, ethics formalization allows firms to integrate ethics in its policy. Ethical standard, as a specific tool of formalization, compromises between a responsible behaviour, a state of technique and economic constraints. Ethical standards are relevant since it represents a specific way of inter-firms regulation on the level of coordination and exchanges. Three characteristics of these standards are to be highlighted: they are heterogeneous, numerous and take part of the regulation of private sector by itself. In this context, business ethics is far from being neutral on the role the firm plays in the regulation of suppliers and sub-contractors, and more generally, in the society. Moreover, each ethical standard has its interpretation of supplier relationships. The use of these ethical standards expresses segmentation between primary and secondary suppliers. Ethical standard creates confidence for some and dependency for others. An institutional perspective confirms this segmentation by the analysis of standard constructions and their influence areas. Firms, States and international organizations intervene in the structuralization of ethical standardization's international architecture. This architecture reveals the structural power of standardization as a means for inter-firms relationships and capitalism regulation.*

**Key words** : Business ethics, social and environmental standards, supplier relationships, industrial economics, authority of regulation

LESSOR [EA CNRS 2614] Université Rennes II  
Campus Villejean, Place du Recteur Henri Le Moal, CS 24 307, 35043 Rennes