

# POLITIQUES NATIONALES ET INTERNATIONALES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Rapport de recherche préparé par

**XAVIER ST-DENIS**

Chercheur associé, Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation

avec la collaboration de Renaud Ledoux et Laurent Viau

Sous la direction de **Michèle Rioux**,

Professeure au Département de science politique, UQAM  
Directrice, Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation  
PROJET GOUVERNANCE GLOBALE DU TRAVAIL

Mars 2014



Centre d'étude sur  
l'intégration et la  
mondialisation

**UQAM** **Service aux collectivités**  
Université du Québec à Montréal



## **Politiques nationales et internationales en matière de responsabilité sociale des entreprises**

Cette recherche est menée dans le cadre d'un partenariat entre la Coalition québécoise contre les ateliers de misère du Centre international de solidarité ouvrière, le Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation et le Service aux collectivités de l'UQAM.

Le Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation (CEIM) développe depuis 2006 le projet Gouvernance globale du travail (GGT) afin d'étudier les innovations institutionnelles en matière de régulation du travail depuis la fin des années 1980, ce qui comprend notamment les initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE), les clauses sociales dans les accords commerciaux et les nouvelles initiatives de coopération internationale de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des autres grandes organisations du système d'organisations spécialisées des Nations Unies. C'est dans le prolongement de ce projet GGT que le CEIM a pu entreprendre un partenariat avec le Centre international de solidarité ouvrière (CISO) afin d'explorer la RSE en tant qu'objet de régulation des États et répertorier les plus importantes politiques publiques nationales et internationales. Ce partenariat s'inscrit, pour le CISO, dans le cadre de la CQCAM et la campagne « Les oubliés du développement durable ». Nous aimerions mentionner la contribution du programme de subvention PAFARC dans le cadre du Protocole syndical du Service aux collectivités de l'UQAM en 2012-13 et l'aide à l'emploi d'un assistant fournie par le Fonds étudiant solidarité travail du Québec (Fonds de solidarité de la FTQ).

### **Recherche et rédaction**

Xavier St-Denis, étudiant au doctorat en sociologie à l'Université McGill et chercheur associé au Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation de l'Université du Québec à Montréal, actif au sein du projet Gouvernance globale du travail

### **Sous la direction de**

Michèle Rioux, professeure au Département de science politique et directrice du Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation de l'Université du Québec à Montréal

### **Comité d'encadrement de la recherche**

Michèle Asselin, coordonnatrice du Centre international de solidarité ouvrière (CISO)

Martine Blanc, agente de développement, Service aux collectivités de l'UQAM

Renaud Ledoux, étudiant à la maîtrise en Science politique, UQAM

Michèle Rioux, professeure au Département de science politique et directrice du Centre d'études sur l'intégration et la mondialisation de l'UQAM

Laurent Viau, maîtrise en Science politique, UQAM



## Table des matières

<b>RESUME ANALYTIQUE</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>8</b>
<b>I. LA RSE, OBJET DE REGULATION ?</b>	<b>10</b>
<b>MONITORING, SANCTIONS ET ENGAGEMENTS</b>	<b>10</b>
<b>LES INITIATIVES DE CO-REGULATION EN MATIERE DE RSE</b>	<b>12</b>
<b>LE ROLE DE LA SOCIETE CIVILE ET DE LA PARTICIPATION DEMOCRATIQUE</b>	<b>12</b>
<b>CONCLUSION - MECANISMES D'APPLICATION APPROPRIES ET MOYENS D'ACTION</b>	<b>14</b>
<b>II. ANALYSE COMPARATIVE DES POLITIQUES PUBLIQUES EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES</b>	<b>16</b>
<b>REVUE COMPARATIVE</b>	<b>20</b>
LES MODELES EUROPEENS	21
L'UNION EUROPEENNE	21
L'ALLEMAGNE	25
LE DANEMARK	29
LA FRANCE	31
LE ROYAUME-UNI	35
LES ÉTATS-UNIS	37
<b>TABLEAU SYNTHÈSE - POLITIQUES PUBLIQUES RSE</b>	<b>39</b>
<b>III. POLITIQUES INTERNATIONALES EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES</b>	<b>42</b>
<b>DECLARATION DE PRINCIPE TRIPARTITE SUR LES ENTREPRISES MULTINATIONALES ET LA POLITIQUE SOCIALE DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (2006)</b>	<b>43</b>
<b>PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE POUR LES ENTREPRISES MULTINATIONALES</b>	<b>43</b>
<b>PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES</b>	<b>46</b>
<b>OBLIGATIONS DE « REPORTING » INTERNATIONAL</b>	<b>48</b>
<b>LE PROGRAMME BETTER WORK DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSION : VERS UNE RSE EVOLUTIVE?</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXE 1 CHRONOLOGIE DES INITIATIVES NATIONALES</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE 2 CHRONOLOGIE DES INITIATIVES INTERNATIONALES (NON EXHAUSTIVE)</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>58</b>

# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La RSE est considérée comme un mécanisme permettant de combler le vide institutionnel existant au niveau international et qui limite la capacité des gouvernements de faire respecter les droits fondamentaux des travailleurs à l'échelle globale. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est généralement associée au domaine privé. Son fonctionnement repose sur la réponse par les entreprises aux pressions de la société civile en vue du respect de certaines normes et principes, notamment en matière de droits des travailleurs. On constate néanmoins une tendance récente à la multiplication des politiques nationales, régionales et internationales pour à la fois promouvoir et encadrer la RSE. Ce rapport a pour objectif d'identifier les principales initiatives publiques nationales et internationales qui ont été mises en place dans les dernières années dans ce domaine, et de proposer des pistes d'actions pertinentes dans un contexte québécois.

Ce rapport identifie plusieurs défis que doivent surmonter les initiatives de RSE, notamment les suivants : le manque d'information crédible et complète sur les pratiques des entreprises, la faiblesse et l'inefficacité des pratiques de vérification de mise en œuvre de la RSE, l'absence de sanctions et de contraintes (poursuites, boycotts, mauvaise réputation, perte d'accès aux marchés), et, la fragmentation des initiatives privées et les problèmes d'interprétation des normes internationales. Face à ces défis, ***il faut généralement reconnaître la nature hybride de la RSE et le rôle différencié des acteurs*** et penser l'action publique de manière appropriée pour créer un environnement plus propice à une RSE effective sur le plan social.

Les gouvernements de différents États ont adopté une série de politiques publiques visant à promouvoir la RSE, y compris au niveau des chaînes d'approvisionnement transnationales. Voici quelques pistes intéressantes que nous voulions souligner :

Les États-Unis ont adopté deux mesures importantes, que nous avons retenues comme pistes d'action à adapter au contexte québécois et canadien :

*Piste 1 – La loi sur les Benefit Corporations.* Cette loi permet l'enregistrement des entreprises sous un statut les autorisant à faire passer l'atteinte d'objectifs sociaux et environnementaux avant les objectifs de rendement pour les actionnaires.

*Piste 2 – La Loi californienne sur les chaînes d'approvisionnement.* Cette loi demande que les entreprises californiennes dévoilent les efforts mis en œuvre pour lutter contre le trafic humain et l'esclavage dans leurs chaînes d'approvisionnement. Il s'agit d'une des seules législations mettant en œuvre le principe d'extraterritorialité.

Les États membres de l'Union européenne ont aussi adopté certaines politiques publiques intéressantes :

*Piste 3 – Les obligations de reporting pour les grandes entreprises.* Pour favoriser la transparence et le dévoilement de leurs pratiques par les entreprises, l'Union européenne

a adopté un modèle légal reposant sur l'audit comptable dans le cadre d'une directive sur les comptes annuels des grandes entreprises. Ce rapport propose de mettre en place des obligations similaires en contexte québécois et canadien.

*Piste 4. Créer un point de contact ou un réseau RSE au sein du gouvernement du Québec et du Canada pour coordonner l'action du gouvernement en matière de RSE.* Cet organisme ou réseau spécialisé en RSE devrait être doté de fonds suffisants pour fonctionner. L'objectif serait d'assurer la complémentarité et l'orientation stratégique des différentes politiques publiques en matière de RSE.

*Piste 5. Allier contraintes et incitatifs* Il nous apparaît important de favoriser une approche globale qui mise sur l'interaction entre les politiques, les formes de régulation et les niveaux de l'action collective. À cet égard, le programme Better Work illustre une nouvelle manière de penser le rôle de l'Organisation internationale du travail (OIT) et d'engager les entreprises, la société civile et les syndicats ainsi que les États dans une gouvernance transnationale et sectorielle.

*Piste 6. Assurer une veille et la vitalité des organismes de coopération et de défense des droits des travailleurs et des personnes.* L'information doit être disponible mais les différents acteurs doivent également pouvoir jouer leur rôle. Les différentes parties prenantes, à savoir les différentes organisations de la société civile concernées, les syndicats et les entreprises, doivent assurer de la diversité des voix et une saine collaboration entre les parties. Un observatoire de la mondialisation pourrait être créé à cette fin.

# Introduction

La recherche a pris comme point de départ l'idée selon laquelle la RSE est autant une forme de régulation qu'objet de régulation. La RSE est parfois présentée comme une forme de mécanisme d'autorégulation par les acteurs privés pouvant assurer le respect des grands principes inscrits dans les conventions internationales et les lois nationales. Il est aussi vrai qu'en général la RSE est une pratique qui vise à aller au-delà des lois nationales visant certains comportements irresponsables des entreprises. Chose certaine, le problème majeur est le fait qu'il n'y a pas de coïncidence territoriale entre l'espace mondialisé et les cadres juridico-politiques élaborés sur les plans national et international.

Que ce soit à cause de la différence d'échelle entre les activités des firmes multinationales et le pouvoir de régulation des États nationaux (Webb, 2012), ou à cause de l'insuffisance des ressources de l'État pour la mise en application du droit du travail (Estlund, 2008), le rôle de la régulation de type *top-down*, ou *command-and-control*, de l'État est remis en cause, ce qui, en partie, favorise le principe d'autorégulation des firmes. La RSE est généralement associée au domaine privé. Souvent, elle est d'ailleurs considérée comme un substitut aux politiques publiques. Cependant, la RSE devient de plus en plus un objet de régulation publique avec la multiplication des politiques nationales, régionales et internationales visant à la promouvoir ou à l'encadrer. McGuire (1963) définit la RSE de manière à exclure les comportements des entreprises visant à répondre aux lois et aux politiques alors que McWilliams et Siegel (2001) suggèrent que l'élément significatif de la RSE est le volontarisme. Plusieurs auteurs (par exemple, Fligstein, 1996) considèrent par ailleurs que la RSE est « enchâssée (*embedded*) » dans les systèmes dans lesquels elle se développe. Il est donc important de définir la RSE de manière à replacer l'entreprise dans l'espace socio-politique où elle opère<sup>1</sup>.

D'éminents chercheurs, notamment Robert Reich, sont critiques envers la RSE et ses bénéfices (Reich, 2007) et ils font souvent valoir l'importance des politiques nationales et internationales ainsi que la nécessité de créer un environnement institutionnel mondial, qui traverse les frontières, susceptibles d'accroître son efficacité. Nous optons pour cette approche qui conçoit l'interaction dynamique et évolutive entre différentes formes émergentes de régulation économique, notamment en ce qui concerne les questions de protection sociale et environnementale.

Si le domaine de la RSE restera toujours privé, son effectivité peut dépendre des incitatifs ou des obligations mises en œuvre par les États ou les organisations internationales. En réalité, les liens entre la RSE et le domaine public sont de plus en plus complexes car l'on assiste à la transformation de l'État, des formes de coopération internationale et des actions des organisations internationales tout autant qu'à la transformation des entreprises. A tous les niveaux, le rôle des normes fondées sur la gestion du risque réputationnel est significatif. C'est ainsi que l'on peut expliquer l'émergence de lois et mesures visant à favoriser le reporting non financier comme au Danemark, en Allemagne, en France et aux États-Unis.

Les initiatives de RSE prennent diverses formes : codes de conduite internes, codes d'associations professionnelles, lignes directrices internationales, ainsi qu'ententes-cadres multi-partites entre firmes multinationales, syndicats mondiaux et agences de contrôle. Elles sont développées par les firmes mais elles font également intervenir les acteurs issus de la société civile, comme les syndicats, les ONGs et les consommateurs. L'émergence et la prolifération de ces initiatives tend à confirmer l'existence d'un processus de « re-régulation » de l'économie mondiale qui, pour certains, impliquerait le transfert du pouvoir de réglementation de l'État vers les acteurs non gouvernementaux ainsi que vers de nouveaux partenariats entre agents privés, syndicats, consommateurs, investisseurs, ONGs et organisations gouvernementales et internationales, notamment avec ISO26000 et le Pacte mondial de l'ONU, pour ne nommer que ceux-là. Les problèmes liés à la fragmentation des espaces juridiques et politiques et au manque de crédibilité des informations tirées du *monitoring* volontaire des pratiques des entreprises en matière de travail sont deux raisons qui motivent les États à s'investir le domaine de la RSE. La RSE devient alors un domaine de co-régulation et de co-institutionnalisation des pratiques d'entreprises.

Plusieurs pays ont développé cette idée que l'État a un rôle à jouer dans un domaine comme la RSE. Il existe une certaine tendance à l'hybridation des trajectoires de régulation et l'affirmation que la RSE est un objet de régulation. Certains auteurs défendent l'idée selon laquelle la transparence et le dévoilement des pratiques des entreprises, la pression des consommateurs et la compétition entre marques pour développer une image positive d'elles-mêmes face à leurs concurrents peut susciter une course vers le haut en matière de respect des droits des travailleurs (Arthurs, 2008). Au mimétisme des entreprises en réponse aux pratiques de leurs concurrents et à la pression normative exercée par les consommateurs et la société civile peut s'ajouter un certain niveau de contrainte légale de la part de l'État – comme l'obligation de *reporting* européen – afin de susciter un effet d'entraînement menant vers l'institutionnalisation des pratiques de RSE sur les plans substantiel et procédural. Ceci doit se faire également en lien avec une coopération internationale visant à mettre en place des réglementations transnationales.

Dans cette recherche, nous constatons que les contextes européen et américain offrent de nombreux exemples d'hybridation d'interventions contraignantes de l'État et d'action volontaire des entreprises afin de garantir un plus grand impact des initiatives privées de RSE sur le respect des droits des travailleurs. Au niveau international, le recours à une forme hybride comprenant l'intervention coercitive des pouvoirs publics, le recours à la crédibilité d'une institution internationale et l'action volontaire des entreprises sont à la base d'expériences hybrides tout aussi originales qui tendent à se développer puisque les politiques nationales ne peuvent suffire dans un monde globalisé.

La première section de ce rapport présente les grands enjeux, défis et limites propres à la régulation par des mécanismes de RSE identifiés par des études récentes. La seconde section présente les obligations de reporting et d'autres politiques de transparence développées en Europe. La troisième section présente différentes initiatives développées par des organisations internationales et suggère des pistes d'action pour les mettre en oeuvre dans un cadre national par le biais de politiques publiques appropriées.

# I. La RSE, objet de régulation ?

Dans le cadre de la globalisation et des activités transnationales des entreprises, la RSE vise à combler le vide institutionnel au niveau mondial permettant aux entreprises de s'engager à respecter des normes en matière de travail dans leurs activités à l'étranger et de s'assurer que leurs fournisseurs et contractants à l'étranger les respectent. Elle peut parfois participer à un processus de dérégulation et de retrait du rôle de l'État au niveau national. Ainsi, elle vise à construire un cadre normatif dans un espace où celui-ci peine à émerger, mais elle participe parfois à l'effritement de la régulation de l'État. Dans ce rapport, nous nous intéressons principalement à la première catégorie de RSE, celle qui vise à combler le vide institutionnel au niveau et à faire respecter les droits fondamentaux du travail au travers des chaînes d'approvisionnement des entreprises canadiennes oeuvrant à l'international, soit par le biais de filiales, soit par le biais de réseaux de sous-traitants ou de fournisseurs. Nous procéderons à une revue de la littérature académique et pratique sur 1) le fonctionnement des initiatives de RSE ; et, 2) sur les avantages de différentes initiatives de RSE.

Depuis une vingtaine d'années, plusieurs entreprises oeuvrant à l'étranger ont subi les pressions des consommateurs et de la société civile et ont répondu en adoptant des codes de conduite en vertu desquels elles s'engagent à respecter et à faire respecter par leurs fournisseurs une série de normes fondamentales du travail. L'un des aspects les plus importants de la RSE est la production et l'accès à un bilan relatif à ces codes privés. La RSE est un instrument basé sur l'engagement volontaire d'acteurs privés (les entreprises et autres organisations) de respecter une série de normes fondamentales en matière de travail dans leurs activités internationales. Il n'existe aucun mécanisme légalement contraignant pour faire respecter directement (sans passer par le droit national) les droits des travailleurs, alors que plusieurs États ne les protègent pas toujours adéquatement, surtout dans les pays à faible capacité institutionnelle. Ainsi, les fournisseurs ou les filiales des entreprises oeuvrant dans certains pays, qui sont en principe tenus de respecter le droit d'association et de négociation collective, l'âge minimum pour le travail des enfants, la protection des travailleurs contre la discrimination et l'interdiction de travail forcé, tirent souvent avantage d'un rapport de force qui joue en leur faveur en raison de la faiblesse des cadres juridiques de certains pays. La menace de délocalisation renforce également une dynamique de nivellement par le bas des systèmes de protection sociale. Dans cet univers de codes privés, la surveillance est importante, mais elle doit être normée, et encadrée juridiquement.

## **Monitoring, sanctions et engagements**

L'un des éléments centraux de la RSE est la surveillance (*monitoring*) du respect des droits fondamentaux des travailleurs par les entreprises aux activités de production transnationales par le biais d'une transparence et d'un dévoilement de leurs pratiques. L'incitatif principal des entreprises à adhérer à des codes de conduite privés est le risque de perte de réputation et de parts de marchés, le levier principal étant la pression des consommateurs et de la société civile sur ces entreprises. Plusieurs contributions ont identifié les possibilités de coopération avec les entreprises et le potentiel que représente l'inclusion de mesures de coopération avec les entreprises allant au-delà du *monitoring*.

Ceci pointe l'importance de l'aspect procédural de programmes de coopération et de développement des initiatives de RSE, en parallèle avec l'évaluation substantive des « performances sociales » des entreprises. L'importance de sanctions économiques réelles et effectives continue aussi d'être considérée comme une condition nécessaire au développement d'une structure d'incitatifs et de contraintes relatifs au respect des droits fondamentaux des travailleurs par les entreprises.

Le débat s'est concentré sur le manque de « dents » des instruments de régulation existants, que ce soient les conventions de l'OIT, les dispositions sur le travail contenues dans les accords de libre-échange (ALE), les codes de conduites privés, etc. (voir Esbenshade, 2004 ; Seidman, 2007). Il en ressort qu'il importe de mettre en place des incitatifs forts, en premier lieu des sanctions économiques (pression des consommateurs, retrait des contrats d'approvisionnements, amendes et suspension d'avantages commerciaux) afin d'amener les entreprises à respecter les droits du travail. Il faut mentionner qu'un nombre important de contributions ont toutefois souligné que les sanctions sont loin de représenter à elles seules un incitatif suffisant pour assurer le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Les clauses dites procédurales, les programmes de coopération et de développement ainsi que les mécanismes assistant les entreprises et les États dans le respect des droits des travailleurs dans la durée sont cruciaux pour assurer des résultats à long terme (Deva, 2011). Les sanctions seraient donc une composante essentielle, mais insuffisante, de tout régime de régulation internationale du travail. Le litige en droit du travail national (Estlund, 2008), les sanctions économiques envers des États non respectueux des droits du travail (Banks, 2011 ; Polaski 2006) et les ruptures de contrat envers les fournisseurs fautifs (Locke et al. 2009) sont efficaces lorsqu'elles sont utilisées en dernier recours et lorsque la menace de leur usage sert à persuader les différents acteurs à participer à des programmes de coopération et de réforme des pratiques en matière de droits et normes du travail.

Certains favorisent plutôt l'identification d'objectifs à atteindre (*commitment-based approach*, selon la formulation de Locke et al., 2009 ; *responsiveness* selon Deva, 2011 ; Barenberg, 2008). Ils proposent de se concentrer sur les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, et donc que les initiatives de RSE requièrent un volet procédural en plus de clauses purement substantives. Deva (2011) évalue différents instruments du droit international du travail et affirme que ceux qui visent à éradiquer les causes du travail des enfants plutôt que de prescrire le simple non-emploi des enfants sont les plus adéquates<sup>2</sup>. L'utilisation stricte d'indicateurs de performance issus d'audits ne suffit pas à fournir un portrait juste de la situation (notamment pour les droits plus complexes comme les droits collectifs), ce qui limite à la fois la capacité d'évaluer les progrès effectués par les entreprises, mais aussi l'identification des pistes de solutions aux violations.

---

<sup>2</sup> L'argument de Deva (2011) s'inscrit dans la même ligne que la discussion plus théorique qui défend l'importance d'aller au-delà de la mesure d'indicateurs de performance à la manière du modèle de développement économique de la Banque mondiale et du FMI et de favoriser une approche axée sur l'agence humaine et l'interprétation et la mise en oeuvre des droits internationaux du travail dans un contexte local.

Un modèle de coopération basé sur la persuasion morale est incomplet, surtout lorsqu'il est confronté à des entreprises ou des cultures locales et nationales peu favorables au respect des droits des travailleurs. Il semble donc que tout programme de RSE efficace doit rompre avec un modèle exclusivement basé sur des audits et des inspections ponctuelles. Premièrement, les résultats de ces audits sont peu fiables, malgré toutes les innovations en termes d'indépendance et de transparence des vérificateurs (Seidman, 2007). Par exemple, il est très difficile de déceler des violations de la liberté d'association et du droit de négociation collective au cours d'une visite d'une journée dans l'usine d'un fournisseur d'une grande marque (Barenberg, 2008). Deuxièmement, les entreprises, notamment lorsqu'il s'agit de petits fournisseurs de pays en développement et d'entreprises dont le modèle d'affaires repose sur une faible marge de profit, du travail à faible coût et l'attrait de capital hautement mobile, sont loin d'être les acteurs possédant l'expertise la plus développée en matière d'amélioration des conditions de travail et de respect des droits fondamentaux du travail (Locke et al., 2007, 2009). Il est important de développer un modèle de sanctions crédibles, effectives et applicables en tant qu'incitatifs de dernier recours (Banks, 2011 ; Estlund, 2008).

### **Les initiatives de co-régulation en matière de RSE**

Steurer (2010) et Hepple (2005) suggèrent que le développement et la popularisation des initiatives de RSE et leur nécessité de faire face à la critique a favorisé une intervention plus grande des gouvernements dans ce domaine pour (a) faciliter l'adoption de cadres de référence normatifs, et (b) fixer des règles de transparence afin d'établir la crédibilité des informations fournies par les entreprises sur leur responsabilité sociale (quoique toujours limité au *comply-or-explain* et restant généralement volontaire). Steurer (2010) se concentre sur les forums multipartites privés au niveau national au sein desquels l'État peut jouer un rôle de co-régulation dans la poursuite de l'atteinte des objectifs de politique publique. Hepple (2005) souligne plutôt l'importance des États au niveau multilatéral dans l'adoption de déclarations nationales. Dans les deux cas, ces auteurs mettent en évidence le rôle potentiel de l'État dans la création d'un cadre normatif pour les initiatives de RSE des entreprises. Mais souvent les États eux-mêmes ne se respectent pas les normes internationales du travail.

Tajgman (2011) identifie différents organes de l'OIT comme sources potentielles d'interprétation, de recommandation et d'assistance auprès des entreprises sur la manière de mettre en oeuvre et d'appliquer les normes prévues par les conventions fondamentales de l'OIT quand l'État dans lequel oeuvre une entreprise n'est pas en mesure de remplir ce rôle. L'autorité dans l'interprétation des normes et la création de lignes directrices pour leur mise en oeuvre est donc, dans cette perspective, une responsabilité des institutions publiques. C'est ce que pense Arthurs (2008) en ce qui concerne le rôle des systèmes judiciaires nationaux dans les litiges autour de codes de conduite privés. En s'inspirant de cette proposition, on peut suggérer que l'État a, par le biais des cours et des tribunaux de justice, un potentiel d'interprétation des codes de conduite et des normes qu'ils contiennent.

### **Le rôle de la société civile et de la participation démocratique**

Plusieurs auteurs soulignent l'importance du rôle de la société civile et de la participation démocratique. Mais dans quelles conditions un modèle participatif est-il en mesure

d'offrir une réelle influence et voix aux organisations de la société civile et représente-t-il un modèle démocratique pour les parties prenantes plutôt qu'une cooptation et une légitimation morale par association d'un agenda néanmoins établi (et mis en pratique) unilatéralement ? Le rôle des gouvernements pourrait-il intervenir par le biais de politiques publiques appropriées ?

Selon Fransen et Burgoon (2013), il existe un potentiel de co-régulation impliquant la société civile dans la RSE. Toutefois, il est important de tenir compte des relations de pouvoir avant de déterminer comment, et s'il est possible de voir une influence réelle des organisations de la société civile et des parties prenantes. Le rôle de médiateur et facilitateur de l'État pourrait contribuer au rôle de co-régulation entreprises-société civile-État en matière de RSE. La plupart des études sur la co-régulation et plus généralement sur le rôle de la société civile et des travailleurs dans la gestion des codes de conduite ont souligné que les considérations managériales (et actionnariales) prennent généralement le dessus sur les considérations sociales et de gouvernance démocratique (Fransen et Burgoon, 2013 ; Villiers, 2011)<sup>3</sup>. Vercher et al. (2011) et Villiers (2011) soulignent le conflit entre les objectifs actionnariaux (profits et retour sur investissement) et la capacité ou de la volonté des entreprises de poursuivre des objectifs sociaux et de répondre aux revendications des parties prenantes (en matière de normes du travail notamment). Cet argument nous sensibilise aux rapports de pouvoirs et à la capacité asymétrique des parties prenantes et des organisations de la société civile à influencer les entreprises (de quels leviers disposent-ils ? – pour reprendre les mots de Banks, 2011). C'est dans cette optique que le modèle juridique *Benefit Corporation* trouve son origine aux Etats-Unis puisqu'il vise à favoriser un redressement des rapports de force inscrits dans les lois américaines encadrant les comportements et la gouvernance des entreprises.

Les accords-cadres internationaux (ACI) (*International framework agreements*) sont un bon exemple de modèle participatif où les syndicats et travailleurs locaux bénéficient d'une coordination pour faire valoir leurs intérêts tant dans l'établissement du « code de conduite » que dans sa mise en oeuvre. Ces accords contribuent à ouvrir un espace de dialogue mais comme les autres initiatives de RSE, leurs effets sont limités par l'absence d'un véritable cadre légal pouvant garantir et faciliter leur application. Toutefois, comme le remarquent Novitz (2011) et Ewing (2008), puisque les ACI sont négociés, ils s'éloignent d'une RSE fondée sur l'adoption unilatérale de codes de conduite par les entreprises. Ils laissent plus de place à la participation des travailleurs locaux, contrairement aux codes de conduite qui mettent au premier plan les intérêts de la société civile et des consommateurs des pays du Nord (Seidman, 2007). Cependant, la participation des travailleurs à l'application des ACI est assez rare (Ewing, 2008).

Steuier (2010) souligne que dans certains cas (notamment dans le cas de l'application des droits du travail dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises), la RSE constitue un moyen supplémentaire (et non une substitution) pour atteindre des objectifs publics.

---

<sup>3</sup> À ce sujet, Fransen et Burgoon (2013) affirment que les organisations de la société civile se retirent de plus en plus des activités de co-régulation (forums multipartites privés) et des activités de sensibilisation et de plaidoyer (*advocacy*) à cause de l'inefficacité des instruments existants (tant l'OIT et les initiatives de l'ONU que les ALE et les codes de conduite privés).

Un État engagé en matière sociale et environnementale constitue une variable favorable au développement d'initiatives de RSE par les entreprises (Petit et Capron, 2011), ce qui s'inscrit dans une perspective de capitalismes comparés. Il semblerait que si les gouvernements développent des objectifs clairs (en collaboration ou destinés aux entreprises), les entreprises pourraient être guidées adéquatement dans l'adoption et la mise en oeuvre de leurs politiques de RSE. L'État peut jouer un rôle dans la détermination du cadre de référence normatif des initiatives de RSE et ainsi tenter de créer un consensus et lutter contre la fragmentation normative. La garantie de la participation de la société civile dans la co-régulation est loin d'être acquise et présente un défi de taille encore aujourd'hui (Fransen et Burgoon, 2013). Les politiques publiques devraient en tenir compte.

### **Conclusion - Mécanismes d'application appropriés et moyens d'action**

L'efficacité de la RSE à des fins sociales est basée sur la dénonciation publique des violations des droits des travailleurs par les entreprises. L'accès à une information crédible et complète est donc nécessaire pour le bon fonctionnement de la RSE. Seidman (2007) souligne l'importance de l'indépendance des vérificateurs afin de garantir l'accès à une information crédible et complète que les organisations de la société civile pourront utiliser dans leurs campagnes. Selon Barenberg (2008), la pression de la société civile et des consommateurs auprès des entreprises en vue de requérir le respect des droits des travailleurs est la plus efficace lorsqu'elle est mise en oeuvre par des organisations bien structurées et de campagnes organisées. La simple pression diffuse de consommateurs sur le marché a beaucoup moins de potentiel.

Estlund (2008) propose un modèle basé sur la coopération, ainsi que la mise en oeuvre d'un code de conduite privé, complété par (1) le risque de poursuites par l'État en cas de violation, ainsi que l'accroissement des inspections et (2) la mise sur pied de mécanismes de *whistleblowing* (alertes éthiques), qui permettent aux employés de dénoncer des violations – et donc d'informer les autorités et le public des violations.

Barenberg (2008) compare le Worker Rights Consortium avec la Fair Labor Association (deux modèles d'organisations multipartites promouvant le respect de codes de conduite) et démontre le potentiel de résultat plus grand quand des systèmes de RSE font non seulement appel à des auditeurs indépendants, mais sont aussi eux-mêmes indépendants (financièrement et administrativement/dans son mécanisme de gouvernance) des entreprises multinationales (acheteurs, distributeurs, grandes marques, etc.). Le modèle du WRC serait donc plus efficace, transparent et participatif, contrairement et en réponse aux modèles de monitoring dirigés par les gestionnaires des firmes elles-mêmes, en premier lieu ceux de la Fair Labor Association (FLA).

Seidman (2007) remarque par ailleurs l'influence des bailleurs de fonds sur la manière dont le *monitoring* est mené dans le cas de plusieurs initiatives de RSE et le fait que les audits sont souvent menés par des employés des entreprises ou des associations, organisation ou firmes payées ou financées par les entreprises faisant l'objet d'audits.

Finalement, le WRC favorise le maintien ou l'augmentation des investissements dans les entreprises fautives tout en visant l'amélioration progressive du respect des normes du travail, plutôt que de privilégier le « *cut and run* ». Cela permet d'avoir un regard plus

englobant sur les problèmes de violation des droits du travail sur les sites de production manufacturière ainsi que de construire une relation de confiance avec les employés locaux, et donc de mieux déceler les violations. Le modèle du WRC, basé sur la réponse à des plaintes formulées par les parties prenantes, permet d'aller au plus urgent, plutôt que de diluer des ressources déjà limitées à travers l'implication dans un grand nombre d'inspections coûteuses et inefficaces. Finalement, le caractère participatif du WRC, basé sur le maintien de contacts avec les employeurs, employés et organisations locales, permet d'adopter un modèle plus coopératif permettant d'atteindre d'autres résultats que le modèle d'inspections ponctuelles. Dans les cas de RSE procéduraux, il y a une meilleure chance que la RSE représente un canal de renforcement des autorités nationales et locales plutôt qu'un canal de dérégulation favorisant la substitution d'initiatives privées au rôle de l'État (Barenberg 2008).

La nature des campagnes de RSE influence la capacité de mobiliser les consommateurs – le travail des enfants étant populaire, alors que le droit d'association est difficile à mettre de l'avant (Seidman, 2007) – sauf par le biais du modèle du WRC ou par le biais d'accords-cadre internationaux. Le même commentaire s'applique pour la nature du produit et sa visibilité pour le consommateur (marque, possibilité de substitution, etc.). La sanction que représente la pression du consommateur et de la société civile est donc loin d'être uniforme.

Différentes études ont démontré l'importance de l'engagement des gouvernements en faveur du respect des droits des travailleurs comme variable déterminante du succès des initiatives de RSE (Polaski, 2006 ; Locke et al. 2007 ; Barenberg 2008). Un complément essentiel à toute initiative de RSE est la coopération avec les institutions publiques nationales soit 1) en assurant leur participation aux procédures de mise en oeuvre et d'application de codes de conduite privés, 2) soit par le biais de coopération intergouvernementale assurant le respect indirect des droits du travail par les entreprises, par le biais des gouvernements. Steurer (2010) souligne aussi que les entreprises sont plus favorables à la RSE lorsque les autorités nationales ou locales sont plus engagées et interventionnistes en matière sociale et environnementale. Petit et Capron (2011) soulignent de leur côté que les pays de tradition anglo-saxonne et néolibérale ont moins de chance d'adopter des politiques de RSE ambitieuses.

## **II. Analyse comparative des politiques publiques en matière de responsabilité sociale des entreprises**

L'intérêt croissant pour le concept de RSE s'inscrit dans un contexte de croissance des échanges commerciaux qui pousse à repenser la manière de réguler le comportement des entreprises dont les activités dépassent et traversent le cadre national. Au niveau des États, la tendance à l'assouplissement des réglementations et les ressources limitées à leur mise en oeuvre posent une problématique similaire. Au niveau international, le secteur du textile a connu une restructuration importante en raison de la délocalisation de la production vers des pays en développement et émergents, où les coûts de la main-d'oeuvre sont plus bas. Ce phénomène de délocalisation de la production se retrouve aussi dans d'autres secteurs. Du travail des enfants chez Nike aux vagues de suicide chez Foxconn, le fournisseur d'Apple en Chine, la situation des droits des travailleurs qui produisent les biens de consommation importés en Amérique du Nord soulève l'inquiétude. Toutefois, faire respecter les droits des travailleurs au sein de chaînes d'approvisionnement représente une tâche difficile lorsque la production s'effectue hors des frontières d'un État.

Des campagnes menées par des groupes de la société civile (ONG, syndicats, associations de consommateurs, etc.) ont contribué à braquer les projecteurs sur certaines pratiques condamnables d'entreprises oeuvrant à l'étranger. Les mobilisations ont poussé les entreprises à modifier leurs pratiques en matière de respect des droits des travailleurs. Malgré son caractère volontaire, la RSE est un mode de régulation qui attire l'attention à cause de son potentiel de transformation des pratiques des entreprises en ce qui concerne le respect des droits des travailleurs. Elle fait ainsi partie d'une constellation assez fragmentée de mécanismes de gouvernance globale du travail (GGT) (Deblock et Rioux 2009). À ce titre, la diffusion large et rapide des initiatives de RSE a de quoi impressionner, alors que le caractère fragmenté de la GGT représente bien les dynamiques de pouvoir à l'oeuvre et ayant des effets structurants.

La RSE ne se limite pas aux activités transnationales. Le manque de ressources et la difficulté de faire appliquer les lois dans certains secteurs de l'économie, ou l'absence de volonté politique de mettre sur pied certains types d'obligations légales poussent à recourir à des mécanismes de régulation alternatifs basés sur la RSE au niveau national<sup>4</sup>. L'État s'est occupé de ces questions de manière accrue ces dernières années. L'État utilise des modèles de régulation hybrides alliant mécanismes de transparence et obligations légales. C'est le rôle de l'État en matière de RSE qui est le sujet dans ce rapport.

---

<sup>4</sup> C'est pourquoi de manière générale, des initiatives nationales de RSE comme des labels sur l'équité homme-femme en milieu professionnel et sur le respect de la diversité et sur la non-discrimination existent dans de nombreux pays. La tradition de transparence en matière de gouvernance d'entreprise a aussi mené à l'inclusion de rapports de performance non-financiers dans les rapports annuels des entreprises, présentant leurs accomplissements en matière environnementale, sociale, et de gouvernance d'entreprise (objectifs ESG).

Les codes de conduite privés sont la principale forme sous laquelle se manifeste la RSE. Il en existe une grande variété et ils sont caractérisés par une très grande fragmentation au niveau des normes défendues et de l'efficacité de leur application. Celle-ci dépend généralement de la mobilisation d'organisations de la société civile et de syndicats autour d'enjeux spécifiques et de campagnes de boycott, de *naming and shaming*, etc. La RSE est basée sur la divulgation par les entreprises de leurs pratiques en matière de respect des droits du travail dans leurs activités transnationales, y compris le respect de ces droits par leurs filiales installées dans des pays tiers, leurs contractants, leurs fournisseurs et plus largement dans l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement. Le manque de transparence et le doute quant à la crédibilité des informations divulguées font cependant partie des problèmes les plus décriés. Dans ce contexte, les entreprises courent aussi le risque de faire l'objet d'accusation de violation de normes auxquelles elles n'ont pas adhéré ou dont les principes d'application restent vagues. C'est la raison pour laquelle les entreprises multinationales perçoivent souvent la RSE comme une stratégie de gestion des risques réputationnels.

Il peut paraître paradoxal de parler d'interventions des États et des organisations internationales dans le domaine de la RSE. La RSE est souvent perçue comme un domaine réservé aux entreprises qui vient compléter les cadres de la coopération internationale et les systèmes institutionnels de régulation nationaux. La RSE est aussi généralement comprise comme étant volontaire et en ce sens, elle n'implique pas l'intervention d'une autorité politique publique. Certains y voient l'émergence d'un modèle d'autorégulation des entreprises vers lequel tendre qui vient non pas se substituer aux États et aux organisations internationales mais plutôt combler un vide à l'échelle mondiale. D'autres n'y voient cependant qu'une opération de relations publiques de la part des entreprises en vue de favoriser la dérégulation et redorer leur image de marque. La réalité est plus complexe et multiple. En cela la RSE est un domaine qui ouvre sur de nombreux défis tant sur le plan des nouveaux problèmes que sur le plan des nouvelles opportunités de construire des institutions efficaces dans un contexte de globalisation.

Dans ce contexte de globalisation, la RSE commence à être perçue avec davantage de nuances et elle devient elle-même un objet de régulation faisant intervenir des acteurs de la société civile, les gouvernements et les organisations internationales. De leur côté, les syndicats et les ONG considèrent de plus en plus la RSE comme un outil incontournable parmi plusieurs instruments de gouvernance globale du travail pour influencer les pratiques des entreprises multinationales oeuvrant dans une économie globalisée caractérisée par l'absence d'une autorité politique mondiale capable de faire respecter les droits internationaux du travail à l'échelle mondiale. Les entreprises multinationales intègrent de plus en plus l'idée qu'elles doivent répondre de manière crédible aux attentes de la société civile et des « parties prenantes » qui mènent des campagnes de mobilisation de l'opinion publique afin de promouvoir le respect des droits des travailleurs et le développement de meilleures conditions de vie des travailleurs partout où elles opèrent. Les États et les organisations internationales ont aussi développé des stratégies et des politiques en vue d'influer sur la RSE et d'en accroître l'efficacité.

La RSE est parfois considérée comme une stratégie de substitution à la régulation et l'intervention de l'État<sup>5</sup>. Cependant, la RSE peut, et ceci est encore plus vrai au niveau transnational, représenter une opportunité pour la société civile et les gouvernements de créer une structure d'incitatifs poussant les entreprises à participer à l'atteinte d'objectifs de bien public et de développement durable. Les gouvernements et les organisations internationales multilatérales ont commencé à intervenir dans le domaine de la RSE. Dans ce contexte, les pouvoirs publics, par le biais de politiques appropriées, semblent vouloir contribuer à résoudre certains problèmes qui minent la RSE afin d'en faire un instrument plus efficace et crédible.

L'objectif de cette section du rapport est de recenser les politiques publiques de différents pays en matière de RSE afin d'identifier les meilleures pratiques de RSE et de déterminer lesquelles pourraient s'appliquer au Québec et au Canada. Ce rapport présente une revue des politiques publiques sur la RSE de quatre pays européens. Il propose une typologie basée sur des travaux existants et il conclut sur des pistes de recherche en vue d'approfondir la compréhension du rôle des politiques publiques dans le développement d'un cadre institutionnel en matière de RSE.

Les politiques publiques visant la RSE constituent une intervention de l'État dans un champ caractérisé par l'auto-régulation des entreprises. Une part significative des politiques publiques sur la RSE concerne des activités menées par les entreprises ou leurs fournisseurs à l'étranger, c'est-à-dire formellement hors de portée des pouvoirs publics d'un État donné. Les dispositions légales d'un pays tiers et leur application ne permettent pas toujours le respect des droits fondamentaux des travailleurs et ne permettent pas le développement de conditions de travail décentes. Les politiques publiques en matière de RSE font partie de la constellation des institutions de GGT qui visent à enrayer de telles situations. Elles sont mises en oeuvre à l'échelle nationale pour répondre à différents cas où l'intervention législative est inefficace ou n'est pas souhaitée, pour différentes raisons. Alors que de nombreuses recherches se sont attardées à étudier les initiatives de RSE purement privées, c'est-à-dire celles pour lesquelles les pouvoirs publics ne jouent aucun rôle, un objectif primordial de cette recherche est d'évaluer l'effet des politiques publiques en matière de RSE sur le respect des droits des travailleurs afin de déterminer dans quelle mesure il s'agit d'un mode d'action efficace. L'identification et la catégorisation de ces politiques publiques constituent une première étape. C'est ce que cette section du rapport propose de faire.

Il est possible de catégoriser les politiques publiques sur la RSE en fonction de leur niveau de contrainte. Deux catégories peuvent être identifiées : les *obligations légales* et les *mesures non-contraignantes* d'incitation et de soutien (y compris à caractère financier et logistique), de promotion, de diffusion, et d'information. Actuellement, la seconde catégorie (mesures non-contraignantes) est nettement prépondérante. Il n'existe en fait aucun cas de politique publique en matière de RSE recourant uniquement aux obligations légales. Cela est cohérent avec la nature volontaire de la RSE, ce qui la distingue généralement des instruments légaux traditionnels de type *command-and-control* (Webb, 2012). Néanmoins, plusieurs types de politiques publiques sur la RSE, notamment celles

---

<sup>5</sup> Reinhard Steurer, "The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe," *Policy Sciences* 43, no. 1 (March 1, 2010).

sur le *reporting*, recourent à une hybridation entre les obligations légales et les mesures non-contraignantes.

Cette section du rapport aborde trois aspects distincts de politiques RSE.

Premièrement, le *reporting* qui opérationnalise le principe de transparence et de divulgation d'information concernant les pratiques des entreprises en matière environnementale, sociale et de gouvernance d'entreprise par le biais de rapports non-financiers, généralement présentés en complément des comptes annuels. Dans plusieurs pays, le droit des affaires prévoit des obligations légales de *reporting* non-financier au sein de la législation sur la gouvernance d'entreprise. La précision et la fiabilité des informations sur les impacts des pratiques des entreprises contenus dans les rapports non-financiers dépendent des obligations prévues par le droit national mais plusieurs entreprises choisissent de dévoiler volontairement plus d'informations que ce que la loi prévoit.

Le rapport aborde ensuite les politiques publiques sur la RSE qui visent à influencer les pratiques des entreprises de manière non-contraignante dans un cadre national. C'est le cas des labels sur la diversité, l'équité homme-femme en milieu de travail et la discrimination, ainsi que sur les appels d'offres publics socialement responsables. Ces politiques ont donc pour objectif d'inciter les entreprises à avoir des pratiques sociales, et au niveau du travail, qui dépassent les obligations prévues par la loi. Une part significative des politiques publiques sur la RSE touche le domaine des chaînes d'approvisionnement et des activités des entreprises à l'étranger. Ces politiques publiques jouent généralement un rôle de promotion d'initiatives internationales visant le respect de certaines normes fondamentales par les entreprises lorsque les activités de celles-ci se déroulent hors des frontières d'un État.

Il aborde enfin la structure de gouvernance supportant les différents types de politiques publiques, à savoir les organes publics et parapublics en charge de l'élaboration et de la mise en oeuvre des politiques publiques sur la RSE, leurs partenaires privés (entreprises, ONG, syndicats, associations et groupes de la société civile) et les ressources dont ils disposent. Les stratégies officielles des gouvernements en matière de RSE sont aussi identifiées lorsqu'elles existent.

Ce document présente donc les politiques publiques sur la RSE des différents pays étudiés en identifiant auquel de ces trois domaines elles appartiennent, leur niveau de contrainte, et le cadre de gouvernance qui leur est propre<sup>6</sup>.

Les pays ont été sélectionnés pour le niveau de développement similaire à celui du Canada, ainsi que pour les différences institutionnelles qui leur sont reconnues en recherche comparative (*cf.* Hall & Soskice, 2001 ; Esping-Andersen, 1990). Il s'agit de l'Allemagne, du Danemark, de la France et du Royaume-Uni. Ce rapport offre aussi un aperçu des politiques publiques de l'Union européenne (UE) en matière de RSE puisque celle-ci détient un pouvoir et des ressources propres pour appliquer une stratégie dans ce domaine s'appliquant aux États membres. Le rapport est basé sur l'analyse de la

---

<sup>6</sup> La méthode de classification de ce rapport reste assez générale à cause de la grande variété d'initiatives spécifiques que peuvent prendre les politiques publiques sur la RSE : codes de conduite en matière de reporting ou de gestion responsable des chaînes d'approvisionnement, labels et mécanismes de certification, outils d'information ou de promotion, partenariats financiers ou logistiques, projets de recherche et d'évaluation, etc. Les structures de gouvernance tendent également à varier beaucoup.

documentation gouvernementale officielle concernant les politiques publiques sur la RSE des pays étudiés (textes juridiques ou politiques et informations publiques), et sur un corps grandissant de littérature secondaire.

### **Revue comparative**

Avant de passer à la revue comparative des politiques publiques des États européens ciblés par ce projet de recherche, ce rapport présente un bref aperçu de l'état des politiques publiques canadiennes et québécoises. Ces politiques sont modestes. Elles visent souvent des objectifs de compétitivité et s'articulent surtout autour de la notion de gestion des risques sociaux. La stratégie actuelle du gouvernement canadien en matière de RSE stipule que :

Renforcer l'avantage canadien permettra d'améliorer l'avantage concurrentiel des entreprises extractives canadiennes en renforçant leur capacité de gérer les risques sociaux et environnementaux. On y reconnaît qu'en dépit du fait que la plupart des entreprises canadiennes s'engagent à respecter les normes éthiques, environnementales et sociales les plus strictes, celles qui ne s'y engagent pas peuvent causer du tort aux collectivités à l'étranger et compromettre la position concurrentielle d'autres entreprises canadiennes<sup>7</sup>.

Ces dernières années, le Canada a concentré une grande partie de ses efforts à développer des politiques en matière de RSE visant l'industrie extractive, avec notamment la création du Bureau du Conseiller en RSE pour l'industrie extractive, qui assiste les entreprises extractives canadiennes dans la mise en oeuvre de pratiques de RSE<sup>8</sup>, et avec la publication *Renforcer l'avantage Canadien : Stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger* (2009). Celle-ci dresse le plan d'action du gouvernement à partir des recommandations de la Table ronde nationale sur la RSE et l'industrie extractive canadienne dans les pays en développement (2007)<sup>9</sup>. Dans le cadre du développement de sa stratégie de RSE dans le domaine de l'industrie extractive, le gouvernement du Canada contribue à la promotion de normes internationales suite à la désignation du Ministère des affaires étrangères et du commerce international (MAECI) comme Point de contact national (PCN) pour les Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales.

Par ailleurs, Industrie Canada a développé une Trousse à outils sur la RSE, disponible en ligne, pour aider les entreprises de tous les domaines à mettre sur pied des pratiques de RSE. Une série d'informations sommaires sur l'approvisionnement éthique et social

---

<sup>7</sup> Gouvernement du Canada (2009) *Renforcer l'avantage Canadien : Stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour les sociétés extractives Canadiennes présentes à l'étranger*. Disponible en ligne : <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/ds/csr-strategy-rse-strategie.aspx?lang=fra&view=d>.

<sup>8</sup> Voir la page web du Bureau du Conseil en RSE pour l'industrie extractive : [http://www.international.gc.ca/csr\\_counsellor-conseiller\\_rse/index.aspx?lang=fra&view=d](http://www.international.gc.ca/csr_counsellor-conseiller_rse/index.aspx?lang=fra&view=d)

<sup>9</sup> Le document présentant ces recommandations est disponible en ligne : [http://www.miningworks.mining.ca/miningworks/media\\_lib/documents/CSR\\_reportFR.pdf](http://www.miningworks.mining.ca/miningworks/media_lib/documents/CSR_reportFR.pdf). La Table ronde a aussi publié en janvier 2012 un rapport de suivi de ses recommandations en regard de la Stratégie de RSE du gouvernement et de ses accomplissements récents en ce qui touche les industries extractives.

destinée aux PME est aussi disponible en ligne sur le site web d'Industrie Canada. De manière plus large, les accords de coopération dans le domaine du travail et les accords de libre-échange du Canada avec plusieurs pays, notamment le Pérou et la Colombie, contiennent des dispositions « incitant » les États signataires à « encourager » les pratiques de RSE chez les entreprises, et des engagements à coopérer en la matière<sup>10</sup>.

Dans l'ensemble, on peut dire que les politiques canadiennes sur la RSE restent modestes. Elles sont fortement axées sur la valeur de l'image de marché de la RSE, qui devient un outil de développement de la compétitivité des entreprises canadiennes dans le monde, et les initiatives les plus ambitieuses restent confinées au secteur des industries extractives.

Le Québec n'a pas encore élaboré de politiques publiques vraiment cohérentes en matière de RSE, particulièrement en matière de travail. La Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013<sup>11</sup> n'aborde pas la question, et la Loi sur le développement durable (2006) ne mentionne qu'au passage l'élément « équité et solidarité sociale ». Le Bureau de normalisation du Québec a toutefois mis sur pied la norme BNQ21000, en cohérence avec les principes du GRI, d'ISO 26000, du Pacte mondial de l'ONU et de la norme SD21000 développée par l'Agence française de normalisation (AFNOR). En 2002, un document intitulé *Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable* avait été publié par la Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale du Québec. Une section portait sur le rôle des politiques publiques en la matière, mais consistait en une série de questions plutôt qu'un plan d'action.

Le reste de cette section se concentre sur les politiques européennes en matière de RSE dans les pays sélectionnés.

## **Les modèles européens**

Certains pays européens ont développé des stratégies innovantes dans chacun des trois domaines de RSE identifiés dans la catégorisation des politiques. Cette partie du rapport vise à cartographier de la manière la plus exhaustive possible ces initiatives et à identifier les bonnes pratiques respectives de chaque État. Ceci découle en partie de l'action de l'UE dont l'approche tente de concilier les approches volontaires en RSE et la nécessité d'instituer un cadre réglementaire plus propice à la responsabilisation des entreprises.

## **L'Union européenne**

Il importe que la RSE se développe sous l'impulsion des entreprises elles-mêmes. Les pouvoirs publics devraient avoir un rôle de soutien en combinant intelligemment des mesures politiques facultatives et, le cas échéant, des dispositions réglementaires complémentaires, afin par

---

<sup>10</sup> Voir les textes originaux : [http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/index.aspx?lang=fra&view=http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/ds/csr\\_e-bulletin\\_rse.aspx?lang=fra,d](http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/index.aspx?lang=fra&view=http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/ds/csr_e-bulletin_rse.aspx?lang=fra,d)

<sup>11</sup> Voir : [http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/index.htm](http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/index.htm).

exemple de favoriser la transparence, de créer des mécanismes de marché qui incitent à une conduite responsable des affaires, et de responsabiliser les entreprises<sup>12</sup>.

Ces dernières années, plusieurs directives et stratégies de l'UE<sup>13</sup> ont transformé le droit et les pratiques des États membres en matière de RSE. Fait à noter, en 2011, l'UE adopte une nouvelle stratégie qui redéfinit la RSE comme la reconnaissance par les entreprises de la responsabilité envers les impacts de leurs activités sur la société, ce qui va, explicitement, plus loin que la déclaration de codes de conduite volontaires.

La Directive 2003/51/CE sur les comptes annuels et les comptes consolidés de certaines catégories de sociétés constitue la base juridique en vertu de laquelle l'ensemble des États membres de l'UE doit inclure des dispositions sur le reporting dans leur droit des affaires. Puisque la directive ne fait qu'établir des normes minimales, les États membres sont libres d'imposer des obligations plus importantes aux entreprises basées sur leur territoire. C'est ce que la France, l'Allemagne et le Danemark ont notamment fait – chacun d'une manière particulière, alors que d'autres pays comme le Royaume-Uni s'en sont tenus à une transposition minimale de la directive dans leur droit national.

**Encadré 1. Directive 2003/51/CE sur les comptes annuels et les comptes consolidés de certaines catégories de sociétés.**

À propos du contenu du rapport de gestion annuel, l'article premier, 14) a) 1.a), de la directive formule l'obligation suivante :

« Dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la situation de la société, l'analyse comporte des indicateurs clés de performance de nature tant financière que, le cas échéant, non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel. »

Il est à noter que ces indicateurs ne sont pas spécifiés. Les États membres sont libres de fixer ceux qui leur conviennent ou de laisser les entreprises les choisir.

La Stratégie 2011-2014 de l'Union européenne sur la RSE<sup>14</sup> envisage d'ailleurs la révision des dispositions du droit européen en matière de reporting social et environnemental. La Commission européenne s'est engagée à présenter « une proposition

---

<sup>12</sup> Commission européenne (2011), *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* (COM(2011) 681 final). Disponible en ligne : [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/m0052\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/m0052_fr.htm).

<sup>13</sup> Les directives sont des textes à caractère législatif adoptées par le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne. Elles doivent être transposées dans le droit des États membres. Les directives contiennent des objectifs à atteindre et des principes généraux, de manière à ce que chaque État membre puisse en adapter le contenu aux spécificités de son droit national. C'est pourquoi on ne peut parler de loi « européenne » en la matière, bien que les directives européennes aient un caractère contraignant et que les États membres soient dans l'obligation de les respecter.

<sup>14</sup> Cette stratégie est la troisième d'une série de stratégies formulées par la Commission européenne en 2001 et 2006.

législative sur la transparence des informations sociales et environnementales fournies par les sociétés de tous les secteurs<sup>15</sup> ». Les travaux sont en cours et ont atteint la phase des consultations<sup>16</sup>. De manière similaire, la Commission s'engage à examiner la possibilité d'introduire des obligations de transparence en matière d'investissement responsable, basées sur les Principes des Nations unies pour l'investissement responsable.

La Stratégie 2011-2014 inclut plusieurs engagements significatifs :

- Le rapprochement des conceptions européennes et internationales de la RSE par la promotion des principales initiatives internationales de l'ONU, de l'OCDE et de l'ISO. Une section de la stratégie est dédiée à la mise en oeuvre des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.
- La révision des dispositions européennes concernant la passation des marchés publics de manière à prendre en compte les considérations sociales<sup>17</sup> ;
- La promotion de la RSE dans la politique d'adhésion et dans la politique extérieure de l'UE, notamment dans les domaines du commerce et du développement ;
- La stratégie reconnaît une place aux parties prenantes dans la mise sur pied d'initiatives de RSE, notamment en proposant la création de guides sectoriels de bonnes pratiques en matière de co-régulation, et en évoquant l'action des comités de dialogue social sectoriel et les accords d'entreprise transnationaux.

Les politiques européennes en matière de RSE sont concentrées dans deux domaines : les obligations de reporting et la promotion d'initiatives internationales chez les entreprises et les États membres. La Stratégie 2011-2014 de l'UE sur la RSE, si elle est mise en oeuvre, gagnerait à être évaluée plus en détail. L'Union européenne fait la promotion de la convergence des États membres autour d'initiatives internationales. En matière de promotion d'initiatives internationales chez les entreprises, l'approche européenne soulève une question qui reviendra tout au long de ce rapport : de quel levier disposent réellement les pouvoirs publics afin de faire adhérer les entreprises qui se trouvent sous leur juridiction à des initiatives de RSE qui sont par définition volontaires ? Il importe donc de suivre la réforme européenne des règles sur les marchés publics car les politiques publiques des États membres en la matière sont relativement inégales, et les initiatives nationales actuelles sont très modestes. Toutefois, cet instrument permet à l'État d'exercer un pouvoir de levier important sur les pratiques des entreprises.

La proposition du Parlement européen d'inclure une « clause RSE »<sup>18</sup>, comprenant une obligation de reporting ESG, dans les accords commerciaux négociés par l'UE, est un exemple de piste d'action extérieure pour promouvoir la RSE. L'importance accordée aux partenaires sociaux et aux parties prenantes dans l'élaboration d'initiatives de RSE

---

<sup>15</sup> Cf. note 15.

<sup>16</sup> Pour accéder aux travaux existants, veuillez consulter la page sur le site du Directeur-général Entreprises et industrie de la Commission européenne : [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/index_en.htm).

<sup>17</sup> Voir *Acheter social* publié en 2011 par la Commission européenne ; <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/105>.

<sup>18</sup> La résolution est disponible en ligne : <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2010-0446&language=EN>.

doit être explorée puisque le rapprochement de la RSE avec les dynamiques de relations de travail constitue une voie de légitimation de ce mécanisme qui est souvent accusé de marginaliser la voie des travailleurs.

**Encadré 2. La place des parties prenantes dans les initiatives de RSE : une innovation de l'Union européenne.**

La gouvernance de la RSE est généralement critiquée à cause de l'exclusion des employés – les principaux individus concernés – du processus d'élaboration des codes de conduite des entreprises. Il est courant de présenter la RSE comme une forme de paternalisme sapant les fondements du droit du travail, l'importance des négociations collectives et le rôle des employés dans la régulation du travail (Moreau, 2008 ; Esbenschade, 2004). La place accordée aux parties prenantes, et notamment aux travailleurs, par la Stratégie 2011-2014 de l'UE sur la RSE (co-régulation, dialogue social, accords d'entreprise transnationaux) pousse à se demander si cela permettra de rapprocher les pratiques en matière de RSE et celles en matière de relations industrielles.

## L'Allemagne

### *La RSE dans la législation allemande sur le reporting : le choix du cloisonnement ?*

L'Allemagne a mis sur pied assez tôt une série de mesures encourageant le reporting comme moyen de développer la RSE. En effet, l'Allemagne a adopté dès 2001 des mesures législatives obligeant les fonds de pension à divulguer la manière dont elles incluent les objectifs de RSE dans leur stratégie d'investissement en produisant un rapport annuel sur l'investissement responsable. La première Stratégie nationale sur le développement durable du gouvernement allemand (2002) a reconnu l'importance de la RSE. Néanmoins, il a fallu un certain temps pour que l'Allemagne développe des politiques publiques de reporting sur la RSE en matière de travail.

Le gouvernement allemand s'est contenté de transposer sans la bonifier la directive 2003/51/CE sur les comptes annuels et les comptes consolidés de certaines sociétés dans ses amendements aux articles 289 et 315 du Code du commerce allemand dans le cadre de la réforme de la Loi sur les comptes (la loi mettant en oeuvre cette réforme est la *Bilanzrechtsreformgesetz*, ou BilReG). La BilReG prévoit une obligation pour les entreprises d'une certaine taille de dresser un rapport de leurs performances en matière sociale et environnementale, mais sans préciser les indicateurs à utiliser ni le degré de précision des informations à fournir. Une note explicative mentionne toutefois explicitement les normes comptables développées par le Comité allemand des normes comptables (*German Accounting Standards Board*, GASB). Il s'agit de la Norme comptable allemande (*German Accounting Standard*, GAS) No. 5 « *Risk Reporting* » (2001), qui a été complétée par la GAS No. 15 « *Management Reporting* » en 2005 afin de fournir des exemples d'indicateurs de performance non-financiers et des suggestions sur la manière de les présenter dans le rapport annuel<sup>19</sup>.

Contrairement à d'autres pays comme le Danemark et la France, les dispositions entourant les obligations de reporting ESG introduites par la directive 2003/51/CE font l'objet de peu d'attention au sein des politiques publiques allemandes en matière de RSE. Plus précisément, la particularité des politiques allemandes sur le reporting est la séparation plutôt stricte entre les obligations mentionnées dans le paragraphe précédent – directement liées au droit des affaires et au droit comptable – et les obligations de reporting ESG introduites par le biais des politiques de développement durable et de RSE que nous présentons dans les paragraphes qui suivent. D'autres pays ont plutôt préféré intégrer les deux volets de manière serrée. Un autre signe de ce cloisonnement est l'absence de référence à des initiatives internationales de RSE (Pacte mondial de l'ONU, Principes de l'OCDE, ISO 26000, GRI, ...) dans le développement de normes comptables sur les performances ESG et la modeste teneur des normes comptables sur le reporting non-financier.

---

<sup>19</sup> Pour plus d'informations sur les normes comptables allemandes GAS No.5 et No.15, voir Buchheim & Beiersdorf (2005) et Dobler (2005).

**Encadré 3. La formulation du principe de « comply-or-explain » : extrait du Code allemand de gouvernance d'entreprise.**

Le Code allemand de gouvernance d'entreprise fournit une définition très claire du principe « *comply-or-explain* », alliant obligation législative et action volontaire :

« *The recommendations of the Code are marked in the text by use of the word "shall". Companies can deviate from them, but are then obliged to disclose this annually and to justify the deviations (comply or explain).* »

Il semble que l'Allemagne préfère développer des politiques de RSE utilisant le reporting lié aux codes de conduite définis par les entreprises. Un Code allemand de gouvernance d'entreprise (*German Corporate Governance Code*)<sup>20</sup> a été créé en 2002, mais il n'inclut aucune disposition sur le travail. Il encourage la transparence des pratiques des entreprises en obligeant les plus grandes sociétés cotées en bourse à émettre annuellement une déclaration de conformité au code, identifiant comment et pourquoi ils en dévient le cas échéant. Ce type d'obligation est généralement nommé « *comply-or-explain* » puisqu'il reste volontaire. Si ce code ne touche par directement la RSE, son approche envers la gouvernance d'entreprise doit être soulignée dans le cadre de ce rapport : le même principe est repris dans le Code allemand du développement durable (*German Sustainability Code*), qui est présenté ci-dessous, et qui inclut quant à lui des dispositions précises en matière de RSE.

Le Code allemand du développement durable<sup>21</sup> a été adopté en 2011 suite aux recommandations du Conseil allemand pour le développement durable<sup>22</sup>. Ce code vise à accroître la transparence des pratiques des entreprises en matière de développement durable en fournissant des informations fiables, transparentes, standardisées et comparables. Son contenu s'inspire explicitement des grandes initiatives internationales de RSE, soit le Pacte mondial de l'ONU, les Lignes directrices de l'OCDE et ISO 26000<sup>23</sup>. Le code est une politique publique encourageant le reporting qui incite les entreprises à produire une déclaration de conformité basée sur la divulgation de leurs performances ESG à l'aide des principes du GRI ou de l'EFFAS. Le code mentionne directement dans le texte les articles du GRI et de l'EFFAS équivalents à ses dispositions.

<sup>20</sup> Pour plus d'informations, voir le site de la Commission du gouvernement sur le Code allemand de gouvernance d'entreprise : <http://www.corporate-governance-code.de/index-e.html>.

<sup>21</sup> Pour un accès au texte original du code, aux déclarations de conformité (principalement en Allemand) et à d'autres documents officiels, veuillez consulter la page suivante : <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/en/projects/projects-of-the-council/deutscher-nachhaltigkeitskodex/?size=osmlcmiogvxqife>.

<sup>22</sup> Il est intéressant de remarquer que ce Code allemand du développement durable ne s'inscrit pas dans la stratégie nationale sur la RSE que nous présentons dans la section qui suit. Le Conseil allemand pour le développement durable relève de la Chancellerie et s'inscrit dans le cadre de la Stratégie nationale sur le développement durable, alors que c'est le Ministère du Travail et des Affaires sociales qui est chargé de mettre sur pied la stratégie nationale sur la RSE, qui en est bien distincte. Cela confirme l'idée que le reporting est une sphère bien distincte des autres politiques sur la RSE pour le gouvernement allemand.

<sup>23</sup> Un document établissant cette correspondance est disponible sur le site du Conseil allemand du développement durable.

Les entreprises produisent une déclaration de conformité selon le principe « *comply-or-explain* » (encadré 4), mais l'adhésion au code reste purement volontaire. Il n'existe donc pas d'obligation légale pour les entreprises allemandes de formuler des déclarations de conformité, contrairement aux dispositions introduites avec la BilReG qui elles, sont beaucoup moins précises.

**Encadré 4. Le contenu de la section “Société” du Code allemand du développement durable portant sur les droits des travailleurs (articles 14 à 17).**

*« Employee Rights and Diversity*

14. *The company reports on how, on the basis of both nationally and internationally recognized standards, it works towards observing employee rights and also towards promoting employee involvement.*
15. *The company discloses in what way it has implemented national and international processes in order to promote equal opportunities, health and safety, integration of migrants and people with disabilities, fair pay as well as a work-life balance and also in order to suppress all forms of discrimination, e.g. based on race, ethnic background, gender, religion/ideology, age, or sexual identity.*
16. *The company discloses what steps it has taken to promote the general employability of all employees and to adapt it to demographic change.*

*Human Rights*

17. *The company discloses what supply chain steps are taken with the aim of human rights being respected and forced and child labour, as well as all forms of exploitation being prevented (Ruggie Report: “Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights”, ILO Core Labour Standards, UN Labour and Social Standards). »*

### *Le développement d'un plan d'action allemand sur la RSE*

La formulation de politiques publiques sur la RSE en Allemagne a réellement connu son essor à partir de 2009 avec la création du Forum national sur la RSE. Cet organisme multipartite<sup>24</sup> a été chargé de formuler des recommandations en vue de l'élaboration d'une stratégie nationale sur la RSE. Sur la base des recommandations du Forum national sur la RSE, le Plan d'action sur la RSE (*Action Plan for Corporate Social Responsibility*) a été adopté par le Cabinet fédéral en 2010. Il contient une série d'engagements qui ont rapidement été mis en oeuvre :

- La promotion de la RSE par l'accroissement de sa crédibilité et sa visibilité dans l'opinion publique allemande ;
- Le développement de la RSE auprès des PME ;
- La promotion de la RSE dans le domaine de l'éducation, la science et la recherche ;

<sup>24</sup> Pour obtenir la liste des 44 organisations membres, veuillez consulter la page suivante : <http://www.csr-in-deutschland.de/en/csr-in-germany/national-csr-forum/csr-forum.html>.

- Le renforcement du profil RSE allemand à l'international (incluant l'adhésion aux principales initiatives internationales, soit les principes de l'OCDE et de l'OIT, et le Pacte mondial) ;
- Le soutien d'un comportement social et environnemental responsable des entreprises dans le cadre de la mondialisation ;
- La création d'un environnement propice à la RSE.

Dans le cadre de ce rapport, trois réalisations ayant suivi la mise en oeuvre du plan d'action seront présentées plus en détail. Elles permettent de bien comprendre la spécificité des politiques publiques allemandes.

La première regroupe une série d'outils d'incitation, de promotion, de diffusion, et d'information sur la RSE destinée à encourager l'adhésion des entreprises allemandes à des initiatives internationales de RSE dans leurs activités à l'étranger ou avec des fournisseurs établis à l'étranger. Un de ces outils est le portail d'information en ligne CSR WeltWeit – German Business Global Citizenship<sup>25</sup>. Ce portail se veut un outil de promotion de la RSE destiné aux compagnies allemandes oeuvrant à l'étranger. Il fournit de l'information sur les initiatives internationales en matière de RSE et vise à aider les compagnies à adapter leurs pratiques de RSE aux pays dans lesquels ils oeuvrent. Il est difficile de déterminer l'impact de cette initiative sur les pratiques des entreprises.

Des activités d'information et de promotion sont aussi organisées ponctuellement<sup>26</sup>. Des organismes partenariaux rattachés au gouvernement allemand comme le GIZ<sup>27</sup> et develoPPP.de offrent aussi de l'assistance technique et financière dans le cadre d'initiatives de coopération internationale et dans la mise sur pied de politiques de RSE au sein des entreprises. Le Forum national sur la RSE avait pour mission de développer le Point de contact national pour les Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales. C'est le Ministère de l'Économie et des Technologies qui a été désigné pour jouer ce rôle<sup>28</sup>.

Suivant les engagements pris par le gouvernement allemand dans le cadre de son plan d'action, un programme destiné spécifiquement à former et conseiller les employés des PME en matière de RSE a été mis sur pied en 2010. Ce programme est financé par le Fonds social européen. La même année, le concept de « *CSR-Made in Germany* » a été créé dans le cadre de la politique nationale de compétitivité. Son objectif est de lier la notion de qualité à celle de responsabilité des entreprises allemandes à l'international. Cette politique fait partie des stratégies visant à valoriser l'adhésion aux principes de RSE auprès des entreprises en insistant sur les bénéfices de marché et aux avantages concurrentiels d'une telle adhésion.

---

<sup>25</sup> Ce portail est accessible à l'adresse suivante : <http://www.csr-weltweit.de/en/index.nc.html>.

<sup>26</sup> Notamment, la conférence « CSR - Social Responsibility in International Dialogue », organisée en 2011 par le Forum national sur la RSE. Voir les informations disponibles en ligne : <http://www.csr-konferenz.bmas.de/en/home.html>.

<sup>27</sup> Voir leur site web pour plus d'informations : <http://www.giz.de/en/>.

<sup>28</sup> Voir : <http://www.bmwi.de/English/Navigation/External-economic-policy/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises.html>

### *Une approche bien définie mais fragmentée*

L'orientation des politiques publiques allemandes en matière de RSE semble bien définie, mais fragmentée, notamment par le partage des responsabilités entre le Conseil allemand pour le développement durable et le Forum national sur la RSE, et par le cloisonnement des obligations législatives en matière de reporting issues de la transposition de la directive 2003/51/CE et des mesures de reporting proposées aux entreprises par le Code allemand du développement durable. Alors que le Code allemand du développement durable est une initiative en développement qui semble porteuse, il est difficile de comprendre pourquoi elle se distingue des législations sur le reporting et des travaux du GASB. Son caractère strictement volontaire est étonnant dans un contexte européen où les obligations en matière de reporting pour les entreprises d'une certaine taille sont la norme.

L'impact des mesures découlant du Plan d'action sur la RSE est difficilement mesurable. L'efficacité et la portée des activités de promotion d'initiatives internationales en matière de RSE du portail en ligne « CSR WeltWeit – German Business Global Citizenship » sont difficiles à évaluer. Cela est notamment dû à l'inexistence de bilans sur les impacts de ces activités.

Notons finalement que les organismes publics nationaux et régionaux participent eux aussi à des initiatives de responsabilité sociale. Par exemple, une Alliance pour les marchés publics durables, regroupant plusieurs paliers de gouvernement, a été créée en vue d'augmenter le nombre d'appels d'offres dans lesquels des critères environnementaux sont respectés. L'inclusion de critères sociaux, notamment en matière de textile, est prévue. Plusieurs ministères publient aussi des rapports de responsabilité sociale basés sur des initiatives internationales comme le GRI.

## **Le Danemark**

*Le reporting ESG au Danemark : promouvoir le lien avec les initiatives internationales.*

La modification de 2001 à la Loi danoise sur la déclaration financière (*Danish Financial Statement Act*) a introduit le principe de reporting dans le droit danois. C'est toutefois la modification de la section 99a en 2008 qui constitue l'avancée la plus significative<sup>29</sup>. Cette modification a introduit l'obligation de reporting pour les 1 100 plus grandes entreprises danoises, selon le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. La particularité de cette disposition par rapport aux obligations de reporting adoptées par les autres pays étudiés dans ce rapport est que le Danemark demande à ses compagnies de produire un rapport sur leurs pratiques en matière de RSE, et non sur leurs performances en matière sociale.

La section 99a de la Loi danoise sur la déclaration financière ne présente pas de liste d'informations à inclure dans le rapport sur les pratiques des entreprises en matière de travail, comme c'est le cas en France. L'obligation consiste plutôt à divulguer les

---

<sup>29</sup> Voir : [http://www.eogs.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/Dokumenter/Proposal\\_Report\\_On\\_Social\\_Resp.pdf](http://www.eogs.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/Dokumenter/Proposal_Report_On_Social_Resp.pdf).

politiques de RSE adoptées par une entreprise – ou l’absence de politiques en ce sens, en cohérence avec le principe *comply-or-explain* (voir l’encadré 5 pour le contenu détaillé).

Ces obligations législatives du gouvernement danois s’inscrivent dans un plan d’action plus large de promotion des initiatives internationales sur la RSE. En effet, les entreprises qui adhèrent au Pacte mondial de l’ONU ou aux Principes sur l’investissement responsable de l’ONU sont exemptées de l’application de la section 99a de la Loi danoise sur la déclaration financière. Par ailleurs, le Plan d’action sur la RSE, adopté en 2008, constitue un engagement clair pour faire avancer les principes contenus dans la modification de 2008 sur le reporting des pratiques en matière de RSE. Un autre de ses volets sociaux concerne l’exemplarité des pouvoirs publics. Ce rapport ne présentera pas les politiques en matière de responsabilité sociale des institutions publiques à cause du manque d’informations disponibles en anglais ou en français.

**Encadré 5. Le contenu de la section 99a de la Loi danoise sur la déclaration financière.**

*« (1) Large businesses shall supplement their management's review with a report on social responsibility, cf. subsections (2)-(7). Corporate social responsibility shall mean that businesses voluntarily include considerations for human rights, societal, environmental and climate conditions as well as combating corruption in their business strategy and corporate activities. Businesses without policies on social responsibility shall disclose this information in their management's review.*

*(2) The report shall contain information about*

- 1) the policies of the business on social responsibility, including any standards, guidelines or principles for social responsibility that the business is using;*
- 2) how the business realises its policies on social responsibility, including any systems or procedures in this respect;*
- 3) assessment of the business on achievements resulting from its work on social responsibility in the financial year, and any future expectations to the work of the business.*

*[...]*

*(7) A business which has prepared a progress report in connection with accession to the UN's Global Compact or the UN principles for responsible investments may refrain from providing the information described in subsections (1) and (2). The business shall state in its management's review that it is making use of this exemption and state where the report is publicly available. »*

*La RSE au Danemark : promouvoir l’adhésion aux initiatives internationales de l’ONU*

La particularité de l’approche danoise est la création d’une variété d’outils d’auto-évaluation basés sur les normes promues par des initiatives internationales. Le CSR Compass (2005) est le premier d’une série de plusieurs instruments en ligne. Il s’agit d’un outil d’auto-évaluation et de soutien des politiques de RSE des entreprises danoises, avec une attention particulière pour les PME et les entreprises oeuvrant à l’international<sup>30</sup>. Trois autres outils similaires ont été mis sur pied en 2010. Le Global Compact Self-Assessment Tool<sup>31</sup> (2010) et le Human Rights Compliance Assessment 2.0<sup>32</sup> (2010)

<sup>30</sup> Pour plus d’informations, voir le site web du CSR Compass : <http://www.csrcompass.com/>.

<sup>31</sup> Voir le site web du Global Compact Self-Assessment Tool : <http://www.globalcompactselfassessment.org/>

<sup>32</sup> Voir le site web du Human Rights Compliance Assessment 2.0 : <http://www.humanrightsbusiness.org/compliance+assessment>

permettent d'évaluer la conformité des pratiques d'une entreprise avec le Pacte mondial de l'ONU et les Principes de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'Homme, respectivement. Le Compas nordique sur la RSE (2010) vise la promotion de la RSE auprès des PME des pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège, Islande et Suède) en proposant des lignes directrices pour la création de codes de conduite. Il s'appuie entre autres sur les principes du Pacte mondial de l'ONU. Parallèlement, la norme S-397 (à venir) constitue quant à elle une adaptation de la norme ISO 26000 au contexte danois.

Finalement, deux autres initiatives du gouvernement danois soutiennent la mise en place par les entreprises de politiques de RSE. Le Portail sur les risques par pays, de l'Institut danois pour les droits de l'Homme (2010), vise à identifier et à gérer les risques liés aux droits humains dans les pays où une entreprise est active ou entretient des liens avec des fournisseurs. GoCSR est une initiative similaire se concentrant uniquement sur le domaine du textile.

- Dans le cas du Danemark, l'absence de mesures de reporting ESG au profit d'un reporting portant directement sur les pratiques en matière de RSE pousse à se questionner sur les avantages de chaque approche et leur pertinence respective. Il est à noter que le gouvernement danois a déjà produit une évaluation de l'impact de cette législation<sup>33</sup>.
- Comme dans le cas de l'Allemagne, on peut questionner l'efficacité et la portée des outils de promotion en ligne des initiatives internationales de RSE. Un bilan serait particulièrement le bienvenu pour le cas du Danemark à cause de son recours accru aux outils de promotion et d'auto-évaluation.
- Des informations supplémentaires sur les politiques de responsabilité sociale (par exemple, sur les achats responsables) du gouvernement danois seraient bénéfiques.

## La France

L'article L225-102-1 du Code du commerce est la disposition centrale portant sur les obligations de reporting non-financier des entreprises françaises<sup>34</sup>. Il a été successivement modifié par les Loi sur les Nouvelles régulations économiques (NRE) et la Loi Grenelle 2 pour former le cadre actuel en matière de reporting de performance ESG. Ce cadre est élaboré, et dépasse les obligations européennes prévues par la directive 2003/51/CE. L'approche plus ambitieuse que la France met en place plus tôt qu'ailleurs en Europe vient d'une tradition de reporting sur la base de critères sociaux qui date des années 1970.

Contrairement à la Loi NRE, qui limitait les obligations de reporting non-financier aux entreprises cotées en bourse, la Loi Grenelle 2 étend ces obligations à des entreprises non cotées, sur la base de leur chiffre d'affaires et du nombre de leurs employés. Toutefois, une série d'informations supplémentaires ne doivent être fournies que par les entreprises cotées en bourse. La loi Grenelle 2 précise aussi davantage la nature des informations à

---

<sup>33</sup> Voir : [http://www.csrgov.dk/graphics/publikationer/CSR/CSR\\_and\\_Reporting\\_in\\_Denmark\\_2nd\\_year\\_2011.pdf](http://www.csrgov.dk/graphics/publikationer/CSR/CSR_and_Reporting_in_Denmark_2nd_year_2011.pdf).

<sup>34</sup> Voir sa version actuelle [http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?sessionId=2B69DC210F24B6A11DDE9265D4A23D7F.tpdjo05v\\_3?cidTexte=LEGITEXT000005634379&idArticle=LEGIARTI000006224809&dateTexte=](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?sessionId=2B69DC210F24B6A11DDE9265D4A23D7F.tpdjo05v_3?cidTexte=LEGITEXT000005634379&idArticle=LEGIARTI000006224809&dateTexte=).

**Encadré 6. Le contenu du Décret no 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, mettant en oeuvre l'article 225 de la Loi Grenelle 2.**

Le décret prévoit des seuils de 100 millions d'euros pour le total du bilan ou le montant net du chiffre d'affaires et de 500 pour le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice. Les informations en italique doivent uniquement être fournies par les entreprises cotées en bourse.

Informations sociales :

- a) Emploi :
  - L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ;
  - Les embauches et les licenciements ;
  - Les rémunérations et leur évolution ;
- b) Organisation du travail :
  - L'organisation du temps de travail ;
  - *L'absentéisme* ;
- c) Relations sociales :
  - L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ;
  - Le bilan des accords collectifs ;
- d) Santé et sécurité :
  - Les conditions de santé et de sécurité au travail ;
  - Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ;
  - *Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles* ;
- e) Formation
  - Les politiques mises en oeuvre en matière de formation ;
  - Le nombre total d'heures de formation ;
- f) Égalité de traitement :
  - Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ;
  - Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ;
  - La politique de lutte contre les discriminations ;
- g) *Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :*
  - *Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;*
  - *À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;*
  - *À l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;*
  - *À l'abolition effective du travail des enfants ;*

[...]

Informations sociétales

[...]

- c) Sous-traitance et fournisseurs :
  - La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.
  - *L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ;*

inclure dans le rapport, en plus d'ajouter une obligation de vérification externe du contenu du rapport ESG par un organisme certifié par le Comité français d'accréditation (COFRAC). Finalement, les entreprises doivent se conformer à l'article L225-102-1 du Code du commerce en fournissant l'ensemble des informations demandées pour les activités de la société mère, l'ensemble de ses filiales, ainsi que les entreprises sous son contrôle – ou expliquent le cas échéant pourquoi de telles informations ne peuvent être fournies, selon la logique *comply-or-explain*. L'encadré 6 donne le détail du contenu du décret de mise en oeuvre de l'article 225 de la Loi Grenelle 2<sup>35</sup>.

<sup>35</sup>Voir la version intégrale du décret

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025746900&dateTexte=&categorieLien=id>.

Bien que la législation française ne se réfère pas directement à des initiatives internationales sur la RSE, le premier alinéa de l'article 225 de la Loi Grenelle 2 suggère que les informations demandées ont été établies en s'inspirant des textes internationaux existants : « Un décret en Conseil d'État [le Décret no 2012-557] établit la liste de ces informations *en cohérence avec les textes européens et internationaux* ». Un document publié en mai 2012 par le Medef démontre qu'il existe une correspondance imparfaite entre les dispositions de la Loi Grenelle 2 et le GRI, l'EFFAS, le Pacte mondial de l'ONU, les Lignes directrices de l'OIT et celles de l'OCDE<sup>36</sup>. Une étude plus approfondie serait nécessaire pour déterminer la validité de cette correspondance et l'origine des dispositions de la législation française.

Pour conclure cette section, on peut mentionner que l'article L.2323-8 du Code du travail mentionne que le Comité d'entreprise a accès au rapport annuel – y compris sur les questions sociales et environnementales – et peut s'adresser à l'assemblée générale des actionnaires pour avoir des explications sur le contenu de celui-ci. La France a aussi développé dès 2001 une politique modeste sur la transparence en matière d'investissement socialement responsable (l'article L.135-8 de la Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant sur la réforme des retraites, Chapitre 5 bis intitulé Fonds de réserve pour les retraites<sup>37</sup>).

#### *RSE et la normalisation en France*

L'Association française de normalisation (AFNOR) détient par décret une mission d'intérêt général<sup>38</sup>. Son rôle est d'orienter et coordonner l'élaboration des normes nationales et de participer à l'élaboration des normes européennes et internationales. Elle représente aussi l'État français dans les ONG européennes et internationales de normalisation (CEN et ISO). Ces normes constituent des recommandations à l'intention des entreprises, et peuvent faire ou non l'objet d'une certification. Récemment, l'organisme a été chargé de mettre en oeuvre deux normes importantes dans le cadre de ce rapport.

La première norme est le système de référence BP-X 30-025 (2010). Elle présente une série de recommandations à l'intention des entreprises concernant la transparence dans l'affichage des conditions sociales de production des biens de consommation, assorti d'un système de certification de conformité selon la mention « manquante », « autodéclarée » ou « vérifiée par un tiers ». L'élaboration de cette norme a été instiguée par la Loi Grenelle 2. La seconde norme est la norme NF X 50-135 « Achats responsables » (2012). Il s'agit de recommandations volontaires adaptant la norme ISO 26000 au contexte national français. Le contenu spécifique de ces normes n'est pas accessible gratuitement puisque les guides doivent être achetés par les entreprises intéressées.

---

<sup>36</sup> Ce document est disponible en ligne : [http://www.medef.com/fileadmin/user\\_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF\\_-\\_Guide\\_Reporting\\_RSE\\_-\\_Mai\\_2012.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/user_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF_-_Guide_Reporting_RSE_-_Mai_2012.pdf).

<sup>37</sup> Pour accéder au texte de loi, voir [http://www.fondsdereserve.fr/IMG/pdf/Textes\\_fondateurs\\_17-08-2012.pdf](http://www.fondsdereserve.fr/IMG/pdf/Textes_fondateurs_17-08-2012.pdf).

<sup>38</sup> Il s'agit du Décret no 2009-367 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation. Pour accéder au texte de loi en ligne, voir

### *La stratégie française en matière de RSE*

Les autres politiques publiques françaises sur la RSE sont relativement fragmentées. L'article 53 de la Loi Grenelle 1 (2009)<sup>39</sup>, qui constitue davantage une stratégie que des obligations législatives, peut être considéré comme le plan d'action du gouvernement français en matière de RSE. Toutefois, il reste relativement modeste par rapport aux plans d'actions d'autres pays comme l'Allemagne et le Danemark, pour les questions de travail. En effet, l'article 53 annonce clairement l'article 225 de la Loi Grenelle 2 en parlant d'une réforme de la Loi NRE, et affirme la volonté de la France d'agir au niveau européen en vue de l'établissement d'indicateurs communs (on peut donc croire que la France joue un rôle important dans la réforme de la directive 2003/51/CE présentée dans la section de ce rapport portant sur l'UE). Cependant, le reste est moins ambitieux. Par exemple, il est difficile de trouver comment s'est réalisé l'engagement de l'État de supporter la création de labels sociaux en réponse à des initiatives privées.

Deux labels ont effectivement été créés, mais en 2004 et 2008 respectivement, soit avant la Loi Grenelle 1. Ces labels concernent l'égalité professionnelle homme-femme et la diversité au travail. L'AFNOR est responsable de l'enquête de certification dans les deux cas. Il s'agit évidemment d'initiatives concernant les entreprises françaises, et non les fournisseurs étrangers. Un programme dédié au secteur de l'habillement-textile, le Programme fibre citoyenne de l'ONG Yamana et bénéficiant du soutien financier de l'État, vise à appuyer les entreprises de ce secteur désirant adopter des politiques de RSE pour leurs activités à l'étranger et leurs relations avec les fournisseurs. Aucune information concernant le contenu des normes promues par le programme n'est disponible en ligne.

Un bureau de l'Ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises a été créé en 2008 au sein du Ministère des Affaires étrangères et européennes. Son rôle est de développer et de coordonner la position des ministères français sur la RSE au niveau international, et de promouvoir l'activité de la France dans ce domaine au sein des principaux forums internationaux. Toutefois, peu d'informations sont disponibles à ce jour sur les réalisations de l'ambassadeur, mis à part un certain nombre de documents de recherche portant sur les approches de la France et de plusieurs pays européens envers les politiques publiques sur la RSE. L'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises, fondé en 2000 à la demande du gouvernement français, a aussi la mission de produire des recherches et de diffuser des informations sur la RSE. Il a été relativement actif dans les dernières années.

### *La responsabilité sociale de l'État français*

Au niveau de la responsabilité sociale de l'État, un Plan national d'action pour les achats publics durables<sup>40</sup>, dont certaines dispositions concernent le travail, a été adopté en 2007. Le plan d'action vise à encourager les organes publics à réserver une certaine quantité d'achats publics à des entreprises dont les pratiques remplissent certains critères sociaux.

---

<sup>39</sup> Pour accéder au texte de loi en ligne, voir [http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=5EC5B61E3F004B53087646627D1AB019.tpdjo05v\\_1?idArticle=LEGIARTI000020950498&cidTexte=LEGITEXT000020950462&dateTexte=20121001](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=5EC5B61E3F004B53087646627D1AB019.tpdjo05v_1?idArticle=LEGIARTI000020950498&cidTexte=LEGITEXT000020950462&dateTexte=20121001).

<sup>40</sup> <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/002-3.pdf>.

En parallèle, le concept d'« État exemplaire<sup>41</sup> », prévoyant l'utilisation de « clauses sociales » dans les appels d'offres publics, a vu le jour en 2008 (voir l'encadré 7 pour les détails sur son contenu). Son contenu allie le principe d'achat responsable à celui d'intégration de groupes défavorisés au marché du travail. Il existe aussi un Club développement durable des établissements et entreprises publiques<sup>42</sup>.

**Encadré 7. Les « clauses sociales » dans les appels d'offres du gouvernement français.**

La circulaire relative à l'exemplarité de l'État stipule que « l'État doit se fixer des objectifs élevés en ce qui concerne le respect des droits fondamentaux de la personne au travail, l'intégration des personnes handicapées, l'insertion des personnes éloignées de l'emploi et la parité professionnelle ». En ce sens, la circulaire dresse une liste de 20 fiches, ou objectifs, dont plusieurs sont liés aux marchés publics. Notamment, la circulaire rappelle l'engagement d'atteindre 10% d'achats socialement responsables.

### *Synthèse*

- Les obligations françaises en matière de reporting touchent un nombre important d'entreprises, en plus d'être relativement précises et intégrées. Cela peut faire de la France un cas de figure pertinent pour l'évaluation de la valeur des politiques publiques sur la RSE favorisant le reporting.
- Les mesures françaises favorisant l'investissement responsable et celles concernant la responsabilité sociale de l'État gagneraient à être étudiées de manière plus approfondie.
- Il existe peu d'informations sur l'utilisation des normes de l'AFNOR par les entreprises et l'impact de ces normes sur leurs pratiques en matière de travail. Les initiatives françaises semblent être assez développées pour en faire un cas d'étude pertinent.
- La stratégie générale de la France en matière de RSE, et notamment sa promotion d'initiatives internationales ainsi que le soutien envers des initiatives de RSE au sein des chaînes d'approvisionnement semble toujours être à un stade préliminaire de développement.

### **Le Royaume-Uni**

En matière sociale et du travail, les politiques publiques britanniques sur la RSE sont plutôt modestes. Le *British Companies Act*<sup>43</sup> a transposé de manière assez tardive (en

---

<sup>41</sup> Voir la circulaire du 3 décembre 2008 relative à l'exemplarité de l'État au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics, dont le texte est disponible ici : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020243534>

<sup>42</sup> Pour plus de renseignements, voir leur site web : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-club-developpement-durable-des-.html>

<sup>43</sup> Pour les dispositions complètes du *British Companies Act* en matière de reporting, voir le texte de loi en ligne : <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/part/15/chapter/5/crossheading/directors-report>.

2006), et sans la bonifier, la directive européenne 2003/51/CE. Elle prévoit l'obligation pour toutes les entreprises britanniques, sauf celles tombant sous un certain seuil de grandeur, de produire un *Business Review* dans leur rapport annuel. Ce *Business Review* doit notamment fournir des informations sur les employés de l'entreprise et sur les enjeux sociaux qui concernent ses activités, ou identifier les informations manquantes – sans fournir de raison (la législation britannique ne reprend donc pas le principe *comply-or-explain*). La précision des informations demandées est par ailleurs très faible (veuillez consulter l'encadré 8 pour les détails du contenu du *British Companies Act* portant sur le *Business Report*). Comme dans le cas de l'Allemagne, certaines normes visent à préciser ces obligations (BS 8900 par exemple<sup>44</sup>). Le rôle des agences de normalisation et des normes comptables britanniques en matière de reporting ESG est toutefois difficile à mesurer (comme c'est le cas pour les autres pays étudiés dans ce rapport), notamment à cause du manque de détails sur leur contenu disponible en ligne.

Le reste des politiques publiques sur la RSE concerne principalement l'environnement, y compris le dernier plan d'action gouvernemental en matière de développement durable *Mainstreaming Sustainable Development* (2011), bien que certaines dispositions touchent la sphère sociale. Par exemple, le *Department for International Development* (DFID) soutient plusieurs initiatives relatives aux chaînes d'approvisionnement. Il finance l'initiative *Responsible and Accountable Garment Sector* (RAGS), un fonds destiné à améliorer les conditions de travail dans le secteur de la manufacture de vêtement. RAGS recourt à des indicateurs de travail décent tel que développés par l'OIT pour évaluer le progrès et l'impact des projets commandités. Le DFID finance aussi l'*Ethical Trading Initiative*, et fait la promotion du Pacte mondial de l'ONU<sup>45</sup>. Le Royaume-Uni contribue à la promotion des Lignes directrices de l'OCDE avec la mise sur pied d'un PCN au sein du *Department for Business Innovation and Skills*<sup>46</sup>.

Cette brève section sur les politiques publiques britanniques en matière de RSE peut être conclue en mentionnant l'élaboration du *Sustainable Procurement National Action Plan*<sup>47</sup> en 2006 par le *Department for Environment, Food and Rural Affairs* (DEFRA). Bien que cette politique sur les marchés publics mette largement de l'avant des considérations environnementales, une place importante est laissée aux questions sociales, avec plusieurs références aux instruments de l'OIT. On ne peut que constater la faiblesse et la modestie des politiques publiques britanniques en matière de RSE. L'exclusion du volet environnemental de notre rapport explique cependant pour une grande part pourquoi l'approche britannique semble si modeste. En effet, la plupart des initiatives concernent plutôt la biodiversité, la pollution, la gestion de l'eau et les changements climatiques que le travail et les enjeux sociaux.

---

<sup>44</sup> Pour un aperçu, voir le site web suivant. La version complète n'est pas accessible gratuitement : <http://shop.bsigroup.com/en/ProductDetail/?pid=00000000030118956>.

<sup>45</sup> Pour le détail de ces mesures, voir le site web du DFID : <http://www.dfid.gov.uk/Work-with-us/Funding-opportunities>. Voir aussi le site web de l'initiative RAGS pour plus de détails : <http://www.dfid.gov.uk/ragschallengefund>.

<sup>46</sup> <http://www.bis.gov.uk/nationalcontactpoint>

<sup>47</sup> Voir le site web du DEFRA pour la version complète du texte : <http://www.defra.gov.uk/publications/files/pb11710-procuring-the-future-060607.pdf>.

**Encadré 8. Le contenu du *British Companies Act*, Chapitre 46, Partie 15, Chapitre 5, Section 417 sur le contenu du *Business Review* inclus dans le *Director's Report*.**

« (5) *In the case of a quoted company the business review must, to the extent necessary for an understanding of the development, performance or position of the company's business, include—*

[...]

(b) *information about—*

[...]

(ii) *the company's employees, and*

(iii) *social and community issues,*

*including information about any policies of the company in relation to those matters and the effectiveness of those policies;*

[...]

*If the review does not contain information of each kind mentioned in paragraphs (b)(i), (ii) and (iii) and (c), it must state which of those kinds of information it does not contain.*

[...]

(6) *The review must, to the extent necessary for an understanding of the development, performance or position of the company's business, include—*

[...]

(b) *where appropriate, analysis using other key performance indicators, including information relating to environmental matters and employee matters.*

## Les États-Unis

Les États-Unis ont aussi des mesures intéressantes à considérer. Nous en mentionnerons deux. Premièrement le modèle de loi Benefit Corporation. Les Benefit corporation font référence à un Statut juridique en émergence pour des entreprises américaines (20 États, 16 en cours) ayant l'obligation de considérer l'ensemble des parties prenantes pour déterminer le profil de l'entreprise et doit produire et remettre à ses actionnaires un rapport annuel des bénéfices sociaux qui doit être rendu public. Ce statut les autorise à faire passer l'intérêt général avant celui des actionnaires. Les *B Corporations* doivent prévoir dans leurs lettres patentes certains bénéfices sociaux et/ou environnementaux découlant de leurs activités, prévoir la publication de rapports annuels faisant état de l'avancement de ces objectifs et nommer un directeur responsable de ce pan de l'activité de l'entreprise. Ce statut empêche les poursuites d'actionnaires dans le cas où les décisions en matière de RSE nuisent au rendement de l'entreprise. Le Maryland a été en 2010 le premier État à introduire juridiquement la Benefit corporation. Dans les États qui ont des lois B Corp, les B Corporations bénéficient de plusieurs avantages : accès prioritaire à certains marchés publics, facilités fiscales, etc. Au Canada, il existe des B Corporation mais il n'existe pas de cadre juridique. Deuxièmement, nous mentionnerons le California Supply Chain Act (2010) qui engage les entreprises à dévoiler leurs efforts pour lutter contre le trafic humain et l'esclavage dans l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement. Il s'agit d'un « reporting » obligatoire pour les grandes entreprises qui est semblable à ce que les pays européens étudiés demandent (« *comply-or-explain* »). Il y a obligation pour les entreprises de dévoiler les informations des audits sur leurs pratiques sociales, environnementales ou de gouvernance, ou à défaut d'expliquer pourquoi elles ne sont pas en mesure de le faire. Ce type d'obligation peut être mis en oeuvre au Québec via le Bureau de normalisation du Québec et l'Autorité des

marchés financiers<sup>48</sup>. L'intérêt est d'ajouter aux rapports financiers annuels des entreprises des données non-financières à destination des parties prenantes. Afin que ce mécanisme soit efficace, il est nécessaire que les entreprises aient l'obligation de fournir une certaine quantité d'informations fiables et détaillées, notamment sur leurs pratiques et celles des firmes faisant partie de leurs chaînes d'approvisionnement. La norme ISO26000 pourrait être une référence de départ.

---

<sup>48</sup> Marco Bélair-Cirino, « Développement du commerce extérieur - Lisée parie sur la diplomatie pour stimuler l'économie québécoise ». *Le Devoir*, 29 octobre 2013.

**TABLEAU SYNTHÈSE - POLITIQUES PUBLIQUES RSE**

Pays	Vision de la RSE et principaux acteurs	Type de mesures	Principales mesures
<b>Canada</b>	<p>1. Politique modeste axée sur le <b>volontarisme</b>, par l'incitation à l'intégration de critères de performance liés à la SFI</p> <p>2. Approche pangouvernementale (MAECI - Industrie Canada - ACDI)</p> <p>3. Vise la compétitivité et l'image du commerce canadien (industries extractives et PME) et promotion de la GRI</p>	<p>1. Support: Appui aux initiatives de l'industrie extractive</p> <p>2. Partenariat: Via l'ACDI (maintenant MREC), projets de coopération internationale et renforcement des pays hôtes, notamment sur les questions de gouvernance</p>	<p>1. Renforcer l'avantage Canadien : Stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger (2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureau conseiller RSE</li> <li>- Centre d'excellence</li> </ul> <p>2. Appui aux lignes directrices de l'OCDE par la mise en œuvre d'un point de contact national (PCN)</p> <p>3. Portail d'information pour les PME (Industrie Canada)</p>
<b>France</b>	<p>1. Politique de <i>reporting</i> contraignante sur la performance non-financière qui va au-delà des directives européennes. <b>COMPLY OR EXPLAIN</b></p> <p>2. Sous l'égide du Ministère de l'Écologie, du développement durable, des Transports et du Logement et du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. (Loi NRE/Grenelle 1 / Grenelle 2)</p> <p>3. Correspondance imparfaite entre les dispositions de la Loi Grenelle 2 et le GRI, l'EFFAS, le Pacte mondial de l'ONU, les Lignes directrices de l'OIT et celles de l'OCDE</p>	<p>1. Support: Appui aux secteurs économiques (Ex: Formations)</p> <p>2. Partenariat: Pratique de dialogue social avec les parties prenantes</p> <p>3. Mesures contraignantes: Bilan ESG et reporting</p> <p>4. Mesures incitatives: Normalisation et certification</p>	<p>1. Renforcement de la loi Grenelle (2) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligation de vérification externe</li> <li>- Informations sur la société mère et les filiales</li> <li>- Informations accessibles au comité d'entreprise</li> </ul> <p>2. Développement de normes par l'AFNOR, notamment l'adaptation de ISO 26 000 au contexte français</p> <p>3. Encadrement des achats publics des organes de l'État français</p> <p>4. Développement de labels sur l'égalité professionnelle et la diversité au travail</p>
<b>Danemark</b>	<p>1. Politique de reporting obligatoire sur les pratiques des entreprises, et non les performances. <b>COMPLY OR EXPLAIN</b></p> <p>2. Intégrée avec la Loi sur la déclaration financière</p> <p>3. Politique d'intégration aux initiatives internationales comme le Pacte mondial de l'ONU et les Principes sur l'investissement responsable de l'ONU</p>	<p>1. Support pour la maturation des initiatives</p> <p>2. Mesures contraignantes: Reporting non-financier</p> <p>3. Mesures incitatives: Exemption en cas d'initiatives</p>	<p>1. Création d'outils d'auto-évaluation basés sur les normes internationales (Ex: CSR Compass)</p> <p>2. Adaptation de la norme ISO 26 000 au contexte danois</p> <p>3. Exemption à l'obligation de reporting en cas d'adhésion au Pacte mondial de l'ONU et les Principes sur l'investissement responsable de l'ONU</p> <p>4. Création d'un portail sur les risques par pays</p>
<b>Royaume-Uni</b>	<p>1. Reporting obligatoire sans utilisation du principe <i>comply or explain</i> - précision faible -</p> <p>2. Department of</p>	<p>1. Partenariat: Appui financier aux initiatives internationales</p> <p>2. Support: Appui à</p>	<p>1. Finance les initiatives suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Responsible and Accountable Garment Sector</i></li> <li>- Ethical trading initiative</li> </ul> <p>2. Stratégie en matière d'achat public :</p>

	<p>International Development - Department for Environment, Food and Rural affairs - Department of Business Innovation and Skills</p> <p>3. Appui aux lignes directrices de l'OCDE (PCN) et Pacte mondial de l'ONU</p>	<p>des agences de normalisation et au développement de certification</p> <p>3. Mesures contraignantes: Reporting obligatoire mais limité</p>	<p><i>Sustainable Procurement National Action Plan</i> (Incluant les enjeux sociaux et références aux instruments de l'OIT)</p> <p>3. Intégration de la RSE et du reporting dans le <i>British Companies Act</i>.</p>
<b>Allemagne</b>	<p>1. Reporting obligatoire sur les performances non-financières, mais sans précision sur les informations à fournir et les indicateurs à utiliser. <b>COMPLY OR EXPLAIN</b></p> <p>2. Séparation stricte des mesures entre le droit des affaires/comptable et le développement durable</p> <p>3. Absence de références aux initiatives internationales bien qu'il y ait des recoupements avec des initiatives comme GRI</p>	<p>1. Mesures incitatives : Code de conduite avec adhésion volontaire</p> <p>2. Mesures contraignantes: BilReG</p> <p>3. Support: Portail d'informations et d'accompagnement</p>	<p>1. Alliance pour les marchés publics et publication de rapports RSE par les différents ministères</p> <p>2. Portail en ligne : CSR WeltWeit – German Business Global Citizenship</p> <p>3. Développement du point de contact national (PCN) - OCDE</p> <p>4. Code allemand de développement durable - Code allemand de gouvernance d'entreprise - Code du commerce allemand</p> <p>5. Obligation de reporting des Fonds de pension sur les mesures d'intégration de l'investissement responsable</p>
<b>États-Unis (fédéral)</b>	<p>1. La vision des États-Unis se caractérise par une foi dans le libre-marché et l'importance de trouver un équilibre où l'État accompagne les entreprises plutôt que de les forcer à adopter des pratiques de RSE.</p> <p>2. Le département d'État est le principal agent promoteur de la RSE et le point de contact national pour les lignes directrices de l'OCDE.</p> <p>3. Plusieurs autres ministères et agences fédérales administrent ou supportent des mesures favorisant la RSE, principalement : le département du Commerce, de l'Environnement et du Travail.</p> <p>4. Certaines mesures plus</p>	<p>1. Support: Formation, recherche, soutien financier conditionnel</p> <p>2. Partenariat: Diffusion des meilleures pratiques, partenariats avec les entreprises et gouvernements étrangers, collaboration à des projets spécifiques</p> <p>3. Mesures contraignantes: Reporting, clauses sociales et environnementales dans les ALÉs, droit des actionnaires, législations aux portées extraterritoriales (ex : ATCA)</p> <p>4. Mesures</p>	<p>1. Secretary of State's Award for Corporate Excellence (depuis 1999) : exemple de mesures incitatives caractéristiques de l'approche américaine.</p> <p>2. L'Overseas Private Investment Corporation (OPIC), l'Export-Import Bank et l'Agence de la protection environnementale (EPA) doivent respectivement s'assurer que pour que des projets soient financés, ceux-ci doivent respecter des normes environnementales et de responsabilité sociale minimales contenues dans la loi.</p> <p>3. SEC Full Disclosure Program, Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act et conditions à l'ouverture des relations diplomatiques avec la Birmanie : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le premier cas, les entreprises faisant affaire dans des pays listés doivent rapporter leurs activités dans ces pays, en lien avec le terrorisme, la production d'armes de destruction massive et d'abus aux droits humains.</li> <li>- Dans le second cas, des clauses ont été ajoutées au projet de réforme de Wall Street pour que les entreprises utilisant des minerais issus de la RDC et des États périphériques doivent rapporter leurs activités dans ses pays et l'utilisation qui est faite de ces matériaux.</li> <li>- Dans le dernier cas, il s'agit d'un mécanisme de « monitoring » interne au</li> </ul> </p>

	<p>contraignantes, notamment celles administrées par la Security and Exchange Commission (SEC), obligent à rapporter des informations concernant les activités des entreprises dans des pays catégorisés comme favorisant le terrorisme, étant le lieu de violations fréquentes des droits de l'homme ou des zones de conflits.</p>	<p>incitatives: Prix accordés aux entreprises chefs de file en matière de RSE, publication des meilleures pratiques</p>	<p>Département d'État qui n'est pas rendu public : les entreprises dont les investissements en Birmanie dépassent 500 000\$/an doivent soumettre un rapport concernant les moyens adoptés pour favoriser le respect des principes de RSE.</p> <p>4. Règle concernant le droit de proposition des actionnaires : une loi datant de 1934 oblige les entreprises à capital public à donner le droit de proposition en assemblée annuelle à tout actionnaire détenant un minimum de 2000\$ en parts depuis au moins un an. Cette disposition favorise l'adoption de mesures favorables à la RSE dans les entreprises cotées en bourse.</p> <p>5. Alien Torts Claims Act (ATCA) : Loi datant de 1789 et qui permet aux cours de justice américaines de traiter des demandes provenant d'individus ou d'entreprises étrangères en lien avec la violation de droits humains par des entreprises américaines dans leurs activités à l'étranger.</p>
<p><b>États-Unis (États)</b></p>	<p>1. Peu de mesures clairement catégorisées comme relevant de la RSE.</p> <p>2. Initiatives récentes visant à renforcer les mesures existantes contre le travail des enfants et le trafic humain.</p> <p>3. Nouvelle vague de projets de loi visant à créer un type d'enregistrement pour les entreprises fait sur mesure pour favoriser la RSE.</p>	<p>1. Mesures contraignantes : reporting concernant les activités des entreprises tout au long de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>2. Mesures incitatives : Législations permettant d'enregistrer une entreprise en format « <i>benefit corporation</i> »</p>	<p>1. California Transparency in Supply Chains Act : En vigueur depuis 2012, cette loi impose des contraintes légales aux entreprises les obligeant à s'assurer du respect des lois américaines en matière de trafic humain et d'esclavage tout au long de leur chaîne d'approvisionnement. Une loi est à l'étude au niveau fédéral.</p> <p>2. Benefit Corporations : Depuis 2010, 20 États ont adopté des lois visant à instaurer une catégorie d'enregistrement pour les entreprises et 16 autres États et districts étudient ce type de loi.</p>

### **III. Politiques internationales en matière de responsabilité sociale des entreprises**

Les gouvernements et les organisations internationales multilatérales ont commencé à intervenir dans le domaine de la RSE pour aller au-delà d'une vision purement intergouvernementale de l'application du droit international du travail. Dans ce contexte, les pouvoirs publics, par le biais de politiques appropriées, semblent vouloir contribuer à résoudre certains problèmes de la RSE afin d'en faire un instrument plus efficace et crédible. La légitimité que certaines organisations internationales, comme l'OIT, détiennent laisse croire qu'elles pourraient être en mesure, avec les gouvernements, d'influencer réellement les pratiques des entreprises.

Au niveau international, le recours à une forme hybride comprenant l'intervention coercitive des pouvoirs publics, le recours à la crédibilité d'une institution internationale et l'action volontaire des entreprises a été à la base d'une expérience positive. Les programmes Better Work sont une nouvelle manière de concevoir le travail de l'OIT avec une interaction et un engagement direct avec les entreprises. La conditionnalité commerciale (États-Unis) ou des financements, le recours à un organe indépendant, crédible et transparent pour la surveillance des pratiques des entreprises (OIT) et l'intervention directe de l'État sont trois modes d'action impliquant les pouvoirs publics et ayant contribué au succès de cette initiative de RSE basée avant tout sur l'adhésion volontaire à des normes par les entreprises.

Cette section du rapport montre comment les États pourraient élaborer et mettre en oeuvre des politiques publiques en matière de RSE. Les éléments suivants nous apparaissent importants.

- Contribuer à la convergence normative des textes internationaux reconnus.
- Favoriser la transparence des pratiques et la crédibilité des informations divulguées par les entreprises.
- S'assurer d'une intégration effective du respect des droits du travail dans les pratiques des entreprises multinationales.
- Permettre aux entreprises d'accéder à de l'expertise, de l'assistance et de l'information sur l'opérationnalisation des normes dans leurs pratiques et leurs activités afin de susciter des améliorations à long terme plutôt que des réactions ponctuelles à des cas de violation des droits du travail dans les activités transnationales des entreprises.

Chaque sous-section s'intéresse à une initiative de RSE internationale pouvant trouver une résonance au niveau national, ou un élément de politique publique que le Canada pourrait intégrer dans sa stratégie sur la RSE en matière de droit des travailleurs.

## **Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'Organisation internationale du travail (2006)**

La Déclaration tripartite de l'OIT, dont la dernière révision date de 2006, s'inscrit dans le virage vers les entreprises privées de l'OIT, au côté du Programme des entreprises multinationales (MULTI), de son Helpdesk et du programme Better Work. Elle adapte les conventions de l'OIT, destinées aux États membres, pour une application par les entreprises multinationales. Il s'agit d'un document de référence central. La version de 2006 reprend les normes de la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail (1998), qui consacre huit conventions fondamentales. La Déclaration tripartite contient aussi des dispositions plus détaillées sur l'emploi, la formation, les conditions de travail et les relations professionnelles. Cette déclaration possède une légitimité au niveau mondial à cause de son caractère tripartite et du capital symbolique de l'OIT. La Déclaration tripartite est toutefois méconnue à la fois du public et des entreprises multinationales. L'OIT a fait un effort récent avec son Programme des entreprises multinationales et la mise sur pied de son « Helpdesk du BIT (Bureau international du travail): Assistance aux entreprises sur les normes internationales du travail » pour préciser la substance et les modalités pratiques d'application des conventions de l'OIT par les entreprises multinationales.

Le Canada doit promouvoir l'utilisation et le respect de ce cadre normatif dans l'ensemble de ses politiques publiques sur la RSE et solliciter les ressources et l'expertise de l'OIT en vue de son application. Le Canada devrait se baser sur le cadre normatif et interprétation des documents phares de l'OIT comme la Déclaration tripartite pour élaborer ses politiques publiques en matière de RSE en suivant les recommandations suivantes :

R1 Promouvoir et utiliser la Déclaration tripartite en tant que cadre normatif dans l'ensemble de ses politiques publiques en matière de RSE.

## **Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales**

Le gouvernement canadien a engagé les entreprises multinationales concernées à respecter les dispositions du texte. Les Principes directeurs ne sont pas contraignants. Toutefois, depuis la révision de 2000, chaque État signataire a mis sur pied et administre un Point national de contact (PNC) auprès duquel les organisations de la société civile et les syndicats peuvent déposer des plaintes pour violation des Principes. La portée universelle des Principes ainsi que les opportunités offertes par le mécanisme de plaintes font du PNC un élément de politique publique en matière de RSE qui a beaucoup de potentiel. Les Principes en ce qui concerne les droits du travail sont similaires à ceux de la Déclaration tripartite de l'OIT. Cela contribue à la création d'un consensus normatif international autour de la Déclaration tout en mettant sur pied un mécanisme d'application. Toutefois, l'absence de mécanismes d'application contraignants et les failles du système suivant lequel sont administrées les plaintes rendent nécessaires des

améliorations pour faire du PNC canadien un instrument efficace en vue du respect des droits fondamentaux du travail.

Les Principes directeurs de l'OCDE sont d'application volontaire pour les entreprises. La possibilité de déposer des plaintes permet aux organisations de la société civile et aux syndicats de mobiliser l'opinion publique autour de certains cas de violation des droits fondamentaux du travail et ainsi de pousser les entreprises à les respecter pour prévenir le risque de faire l'objet de telles plaintes ou à remédier aux cas de violation identifiés suite au dépôt d'une plainte à leur endroit. Pour que ce système fonctionne, il faut que le dépôt d'une plainte contre une entreprise ait un effet réel sur les pratiques des entreprises, c'est-à-dire qu'une entreprise multinationale déclarée coupable de violer les droits des travailleurs défendus par les Principes doit être soumise à des incitatifs suffisants en termes de pressions de l'opinion publique et des consommateurs pour transformer ses pratiques. Il n'est pas certain que dans son état actuel, le PNC canadien et ceux des autres États membres de l'OCDE soient en mesure d'assurer cette condition.

D'abord, une large part des plaintes déposées devant les PNC, y compris le PNC canadien, est rejetée avant examen. Ensuite, les normes en tant que telles manquent toujours d'une certaine précision, bien qu'elles soient largement plus détaillées que la plupart des cadres normatifs et codes de conduite existant en matière de RSE. Couplé à un certain manque de transparence dans les travaux des PNC lors du traitement des plaintes, cela donne à l'interprétation des obligations incombant aux entreprises multinationales une lacune en termes de prévisibilité. Ce problème d'interprétation est doublé de l'incertitude quant au type de relation transnationale couverte par les Principes. En effet, les Principes directeurs de l'OCDE ont été adoptés en supplément à la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales. Jusqu'à maintenant, il existe un conflit d'interprétation à savoir si seules les activités effectuées par des filiales liées par l'entreprise multinationale par un lien d'investissement sont couvertes par les Principes directeurs ou si les entreprises multinationales canadiennes sont également responsables de faire respecter les Principes par des entités avec lesquelles elles entretiennent d'autres types de relations, principalement commerciales (les fournisseurs et la chaîne d'approvisionnement) et financières (les prêts des banques et les investissements des fonds de pension).

Finalement, l'impact d'une plainte sur l'opinion publique est relativement faible, même lorsque sa conclusion est que l'entreprise multinationale visée a enfreint les dispositions des Principes. Cela résulte de la faible connaissance du public des Principes directeurs de l'OCDE, ainsi qu'au fait que les PNC n'émettent pas systématiquement les communiqués qui doivent conclure une procédure de plainte et que ceux-ci ne permettent pas toujours de comprendre ce qui est attendu des entreprises et les obligations qui leur incombent en matière de RSE<sup>49</sup>. Ainsi, l'entreprise visée n'a aucun incitatif significatif à respecter les recommandations du PNC ou l'accord avec la partie plaignante.

---

<sup>49</sup> L. Davarnejad, "In the Shadow of Soft Law: The Handling of Corporate Social Responsibility Disputes Under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises," *Journal of Dispute Resolution*, 2011, no. 2 (2011): 351–385.

L'ensemble des procédures entourant une plainte demande un investissement de ressources financières et humaines de la part des organisations de la société civile et des syndicats qui les déposent (approximativement 100,000 €, avec une durée des procédures de 24 mois en moyenne entre 2000 et 2010 selon OECD Watch<sup>50</sup>). Les faibles chances que celles-ci entraînent des modifications réelles des pratiques des entreprises multinationales dans une proportion importante des cas de violation reconnus rendent assez prohibitif le recours au PNC canadien par les organisations de la société civile et les syndicats. Les PNC risquent ainsi de perdre en crédibilité et de tomber en désuétude, à l'image du mécanisme de règlement des différends de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail signé en parallèle à l'ALÉNA. D'autre part, le manque de ressources limite la capacité des PNC de mener des enquêtes sur le terrain afin de collecter des preuves lorsque des plaintes sont déposées ; pour la même raison, les PNC manquent de pro-activité dans la promotion, l'application et le contrôle (*monitoring*) des Principes directeurs au niveau national<sup>51</sup>.

Les Principes directeurs de l'OCDE possèdent un potentiel en raison du mécanisme de traitement des plaintes du PNC qui soumet l'ensemble des entreprises multinationales canadiennes à des obligations en terme de RSE. Les dispositions de la section portant sur la diligence et incitant les entreprises touchées à mettre en place des stratégies de gestion des risques dans les domaines couverts par les Principes. Ce second point est important puisqu'il vient compléter les objectifs du Pacte mondial des Nations unies de développer des stratégies en matière de RSE. Il est néanmoins nécessaire de s'assurer que le processus soit crédible, transparent et prévisible afin de s'assurer d'un impact réel sur les pratiques des entreprises. En ce sens, les recommandations qui suivent pourraient se montrer pertinentes.

R2. Le PNC canadien devrait développer une politique claire quant à l'émission de communiqués finaux qui devraient être émis de manière systématique. Il devrait recommander des voies de résolution sous la forme d'un plan d'action.

R3. Le PNC canadien devrait développer une interprétation claire et précise des Principes et faire preuve de davantage de transparence, notamment en exposant systématiquement les motifs de ses décisions. L'interprétation des Principes devrait s'effectuer sur la base des dispositions de la Déclaration tripartite de l'OIT afin de favoriser la convergence normative internationale.

R4. Un mécanisme de contrôle indépendant (*monitoring*) devrait être mis en place afin d'évaluer le niveau de respect des Principes par les entreprises multinationales canadiennes. Ceci pourrait être fait par un point de contact RSE ou au sein du réseau local canadien Pacte mondial avec ceux du PNC. Une collaboration avec le Programme des entreprises multinationales (MULTI) de l'OIT et son « Helpdesk du BIT: Assistance aux entreprises sur les normes internationales du travail » pourrait être une pertinente.

---

<sup>50</sup> OECD Watch (2010), p.10.

<sup>51</sup> Drauth (2010).

R5. Le gouvernement canadien mettre en place différents types de sanctions lorsqu'il y a reconnaissance de violations des Principes par une entreprise multinationale (perte d'accès à des crédits d'impôt, à des financements et subventions publiques, à des quotas d'importation et des parts de marché, etc).

## Pacte mondial des Nations unies

En matière de travail, les entreprises adhérant au Pacte sont appelées à respecter quatre principes correspondant aux droits fondamentaux du travail de la Déclaration de 1998 de l'OIT. Le Pacte mondial a fait l'objet de beaucoup d'attention depuis sa création par le Secrétaire-général de l'ONU Kofi Annan le 26 juillet 2000 grâce à la visibilité fournie par son principal promoteur et à cause du nombre impressionnant d'adhérents au cours de sa première décennie d'existence. Il fait cependant face à de nombreuses critiques. Nous évaluerons brièvement ses effets positifs sur le respect des droits fondamentaux du travail par les entreprises et ses limites puisqu'une part importante des activités se déroulant sous l'égide du Pacte sont réalisés à l'initiative des « réseaux locaux », qui regroupent les entreprises d'une certaine zone géographique ou branche d'activité spécifique. Un réseau local regroupant 81 participants a été mis sur pied au Canada<sup>52</sup>.

La principale critique dirigée à l'endroit du Pacte mondial concerne la difficulté de mesurer son impact réel sur le comportement des entreprises. En effet, le Pacte ne prévoit aucun mécanisme de contrôle (*monitoring*) indépendant pour vérifier si les entreprises adhérant au Pacte intègrent réellement des politiques et des stratégies de RSE dans leurs opérations, ni de mécanisme d'application. Cela provient du fait qu'aucun indicateur de performance ou de système de référence (*benchmarking*) n'a été mis en place pour évaluer l'impact du Pacte chez ses adhérents. Il existe donc un risque de « *bluwashing* »<sup>53</sup>, ou d'extraction de bénéfices en terme d'image et de part de marché par certaines entreprises grâce à leur association avec un organe de l'ONU sans que leurs pratiques en matière de RSE ne soient substantiellement modifiées<sup>54</sup>. Ce risque est doublé de ceux de *free-riding* et de sélection adverse, selon lequel seules les entreprises désirent redorer leur image publique adhéreront au Pacte, avec peu d'efforts en contrepartie<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> Pour un compte-rendu des activités récentes du réseau local du Canada, voir la page sur le site du Pacte mondial: [http://unglobalcompact.org/NetworksAroundTheWorld/local\\_network\\_sheet/CA.html](http://unglobalcompact.org/NetworksAroundTheWorld/local_network_sheet/CA.html).

<sup>53</sup> Harry Arthurs, "Corporate Self-Regulation: Political Economy, State Regulation and Reflexive Labour Law," in Brian Bercusson, & Cynthia Estlund (eds), *Regulating Labour in the Wake of Globalisation* (Oxford: Hart Publishing, 2008), pp.19-35; Surya Deva, "UN Global Compact for Responsible Corporate Citizenship: Is It Still Too Compact to Be Global, The," *Corporate Governance Law Review* 2 (2006): 145-190; S. Prakash Sethi & Donald H. Schepers, « United Nations Global Compact : An Assessment of Ten Years of Progress. Achievements, » in S. Prakash Sethi, *Globalization and Self-regulation the Crucial Role That Corporate Codes of Conduct Play in Global Business* (New York, NY: Palgrave Macmillan, 2011), <http://www.palgraveconnect.com/doi/10.1057/9780230348578>.

<sup>54</sup> Certaines études identifient des retombées positives en termes de parts de marché de l'adhésion au Pacte mondial par des entreprises européennes et américaines.

<sup>55</sup> Sethi & Schepers (2011).

L'importante présence de l'industrie extractive dans le réseau local du Canada suggère que cette préoccupation pourrait être fondée.

Pour répondre à ces critiques, le Pacte mondial a mis sur pied une obligation pour les adhérents d'émettre annuellement une « Communication sur le progrès » (CoP, de « *Communication of Progress* ») faisant état des réalisations de l'entreprise en matière de RSE. Des lignes directrices incitant à suivre ont été émises à cet effet<sup>56</sup>. Une entreprise échouant à émettre un tel document est listée comme inactive après deux ans. Néanmoins, un nombre important d'entreprises (25% en moyenne, avec variations régionales importantes) ne remplit pas de CoP<sup>57</sup>, et celles qui le font tendent à communiquer de manière relativement informelle leurs réalisations<sup>58</sup>. Par ailleurs, les activités des réseaux locaux ne semblent pas s'attarder aux questions de divulgation des pratiques (*disclosure*)<sup>59</sup>.

Vu de cette manière, le Pacte mondial apparaît comme une initiative relativement incomplète et inefficace. Cependant, les responsables du Pacte tout comme les spécialistes reconnaissent que sa mission la plus importante concerne la promotion du concept de RSE et des 10 principes du Pacte, et l'apprentissage et le partage de bonnes pratiques et d'expériences en matière de RSE<sup>60</sup>. Le Pacte se présente comme une structure légère demandant peu d'engagements en termes de divulgation des pratiques, de contrôle et de reporting afin d'attirer un maximum d'adhérents, et c'est en tant que plateforme d'apprentissage que l'initiative est perçue comme source de bénéfices, à la fois par les entreprises participantes que par les évaluations qui en ont été faites<sup>61</sup>. Le nombre important d'adhérents, même au niveau des réseaux locaux, est important, sans être impressionnant, à cause de la promotion intense du Pacte à l'échelle mondiale. Cet espace de partage et de communication peut donc être mis à contribution.

Le Pacte mondial fait tout de même face à plusieurs obstacles s'il veut s'imposer comme initiative crédible. D'abord, ses 10 principes sont très synthétiques. Bien qu'en matière de travail, ils fassent référence à la Déclaration de 1998 de l'OIT, leur formulation reste vague. Cela pose problème dans la mesure où une entreprise désirent s'y conformer a peu de moyens de le faire puisque la nature des engagements manque de clarté<sup>62</sup>. En contrepartie, elles deviennent plus faciles à contourner, et des conflits autour de leur

---

<sup>56</sup> Voir Deva (2006), p.158, pour plus de détails sur les demandes liées à la CoP.

<sup>57</sup> Deva (2006), p.181.

<sup>58</sup> Hens Runhaar and Helene Lafferty, "Governing Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Contribution of the UN Global Compact to CSR Strategies in the Telecommunications Industry," *Journal of Business Ethics* 84, no. 4 (February 1, 2009): 479–495.

<sup>59</sup> Sethi & Schepers (2011), p.259-260.

<sup>60</sup> Deva (2006) ; Drauth (2010) ; ABIS & Ashridge Business School, *Review of United Nations Global Compact LEAD Pilot Phase – January 2011-December 2012* (Brussels and Berkhamsted, UK, 2013).

<sup>61</sup> Georg Kell, "12 Years Later Reflections on the Growth of the UN Global Compact," *Business & Society* 52, no. 1 (March 1, 2013): 31–52, ABIS & Ashridge College 2013, Sethi & Schepers (2011).

<sup>62</sup> Deva (2006), p.150 et 169-172.

interprétation peuvent émerger. L'absence de mécanismes spécifiques pour mesurer les réalisations des entreprises reste aussi problématique, tout comme le manque d'information sur la nature et l'impact des activités d'échange et d'apprentissage<sup>63</sup>. Il est donc difficile d'évaluer l'efficacité du Pacte mondial à transformer les pratiques des entreprises en matière de RSE. Dans une intervention récente dans le débat sur la question, le Directeur exécutif du Pacte Georg Kell a dit qu'il était conscient que la crédibilité à long terme de l'initiative dépendait de sa capacité à établir davantage de transparence<sup>64</sup>.

La composante de partage et d'apprentissage du Pacte mondial ne doit pas être négligée. La RSE se développe autant sur la base du contrôle (*monitoring*) des pratiques des entreprises en matière de respect des droits fondamentaux du travail que sur la base de diffusion d'expertise sur la manière de mettre en oeuvre des politiques d'entreprises efficaces pour respecter et faire respecter à ses filiales et fournisseurs de tels droits. Dans un contexte canadien, le réseau local peut constituer un canal privilégié pour rejoindre les entreprises les plus innovantes en matière de RSE tout comme celles qui adhèrent au Pacte mondial afin d'obtenir des bénéfices en termes d'image. Le réseau local canadien peut être utilisé en complémentarité avec les autres politiques publiques canadiennes en matière de RSE afin de promouvoir l'approche du gouvernement et de la diffuser dans le réseau local ainsi qu'à l'échelle mondiale parmi l'ensemble des adhérents au Pacte. Notamment, le gouvernement peut contribuer à combler plusieurs des failles du Pacte identifiées dans cette section dans un contexte canadien.

Les pistes de politiques suivantes sont intéressantes:

R6. Promouvoir le cadre normatif identifié par le gouvernement comme base des pratiques socialement responsables des entreprises multinationales canadiennes par le biais de différentes activités au sein du réseau local.

R7. Promouvoir les programmes de coopération et d'assistance visant au développement des capacités et de l'expertise, notamment le Programme des entreprises multinationales (MULTI) de l'OIT.

## **Obligations de « reporting » international**

Plusieurs États membres de l'Union européenne ont adopté des codes de conduite ou des lois comptables portant sur l'inclusion d'une déclaration non-financière dans le rapport annuel des entreprises. Cette pratique, désignée sous le reporting non-financier ou reporting ESG (objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance), établit une obligation pour une catégorie d'entreprises de divulguer ses pratiques et performances en matière de respect des droits des travailleurs et autres domaines de la RSE ou d'expliquer la raison pour laquelle elle ne le fait pas (*comply-or-explain*). Une politique publique en matière de reporting devrait comporter un volet « international » ; notamment, proposer

---

<sup>63</sup> Runhaar & Lafferty (2008) suggèrent que les réalisations dans le cadre du Pacte mondial restent faibles et que d'autres forums sont généralement privilégiés.

<sup>64</sup> Kell (2013).

un cadre normatif basé sur des principes reconnus à l'international et précis pour ne pas laisser de flou dans l'interprétation des normes et s'assurer que le monitoring soit effectué par une tierce partie indépendante afin de garantir la transparence et la crédibilité.

R8. Mise sur pied d'une série d'indicateurs et de critères afin de contrôler les pratiques et le respect des droits des travailleurs par les entreprises canadiennes. Ces indicateurs et critères devraient correspondre aux principes promus par la Déclaration tripartite de l'OIT. La Global Reporting Initiative peut servir de modèle comme ISO26000.

R9. Développement d'un mécanisme de certification des vérificateurs reconnaissant leur capacité à mener des audits indépendants. Le B Corporation et le Benefit Corporation Model Law sont des exemples à suivre.

### **Le programme Better Work de l'Organisation internationale du travail**

Le programme Better Work mis en place conjointement par l'OIT et de l'International Finance Corporation (IFC), un organe de la Banque mondiale, est une initiative basée sur le modèle du US-Cambodia Textile Agreement (1999-2004). Il est divisé en huit programmes nationaux mis sur pied en collaboration avec les États d'accueil (Cambodge, Jordanie, Vietnam, Indonésie, Lesotho, Jordanie, Nicaragua et Haïti). Better Factory Cambodia a succédé au US-Cambodia Textile Agreement. De 2004 à 2006, ce programme émettait des rapports divulguant publiquement les résultats des inspections de chaque usine, individuellement. Depuis 2006, cette pratique a cessé et les rapports d'inspection individuels sont uniquement divulgués aux acheteurs sélectionnés (les *buyers*), comme pour les autres programmes Better Work.

Une évaluation récente de ce programme a démontré que les acheteurs jouent un rôle positif sur le respect des droits du travail par les usines participantes s'ils sont sensibles au risque réputationnel, et ce même après que les informations individuelles sur chaque usine aient cessé d'être rendus publics<sup>65</sup>. Cette étude a mesuré une baisse du respect des droits du travail par les usines cambodgiennes après ce moment, mais sans atteindre les niveaux précédant l'entrée en vigueur de Better Factory Cambodia, ce qui suggère que certaines pratiques des entreprises ont été transformées à long terme. En Jordanie et en Haïti, l'ensemble des entreprises du secteur du textile et du vêtement est soumis au programme, alors que dans la plupart des pays participants, la participation au programme pour les entreprises du secteur du textile et du vêtement est volontaire.

Les programmes comprennent trois volets : l'évaluation, le service-conseil et la formation. Ces services sont fournis par l'OIT et financés par des États occidentaux, les pays d'accueil du programme (dans certains cas) et certains partenaires privés. La fonction du service d'évaluation est d'effectuer sur une base régulière l'inspection de chaque usine participante pour évaluer son respect des droits fondamentaux des

---

<sup>65</sup> Drusilla Brown, Rajeev Dehejia & Raymond Robertson, "Is There a Business Case for Improving Labor Standards? Some Evidence from Better Factories Cambodia," in J. Bair, M. Dickson and D. Miller (eds.), *Workers' Rights and Labor Compliance in Global Supply Chains* (Routledge, NY, 2013).

travailleurs et de certaines normes en matière de condition de travail. Dans la plupart des programmes, les résultats individuels des inspections sont transmis à une l'usine concernée, puis aux acheteurs autorisés par l'usine (les *buyers*, généralement des grandes marques clientes des usines). Un rapport présentant les statistiques globales de respect des droits du travail pour chaque pays est aussi rendu public annuellement.

**Contenu des normes selon lesquelles sont évaluées les usines du programme Better Work**

*Les normes fondamentales du travail (tirées de la Déclaration de 1998 de l'OIT) :*

- Travail des enfants
- Discrimination
- Travail forcé
- Liberté d'association et de négociation collective

*Les conditions de travail (tirées de la législation nationale du travail de chaque pays) :*

- Rémunération
- Contrat et relations professionnelles
- Santé et sécurité au travail
- Temps de travail

Le programme Better Work repose sur quatre piliers : la crédibilité et l'indépendance des inspecteurs, la clarté et la précision des normes promues et les programmes de service-conseil et de formation assistant les usines dans le développement de leurs capacités en matière de respect des droits des travailleurs grâce à l'expertise de l'OIT<sup>66</sup>. Ce dernier élément est important pour assurer des améliorations à long terme en matière de respect des droits des travailleurs. La divulgation des évaluations des usines au public permet aussi de fournir une information crédible aux organisations de la société civile, aux syndicats et aux entreprises multinationales soucieuses de faire affaire avec des fournisseurs respectueux des droits des travailleurs.

Une des retombées positives du programme Better Work est la convergence normative autour de la Déclaration de 1998 de l'OIT et de ses droits du travail fondamentaux, et un contrôle (*monitoring*) indépendant du respect de ses normes et la recherche d'amélioration à long terme des pratiques des usines concernées. L'accessibilité des évaluations des usines permet d'effectuer les pressions sur les usines non-respectueuses par le biais de la mobilisation de l'opinion publique.

L'application de quotas d'importation aux usines non-respectueuses des droits du travail ou le retrait du programme de financement des investissements agit comme mesure de sanction ou d'incitation en cas de violation. Le respect des normes ne repose donc pas sur

---

<sup>66</sup> Puisque les inspections sont périodiques, elles permettent un suivi de chaque usine et une coopération en vue de l'amélioration du respect des droits du travail par celles-ci. En cas de violation, des plans d'action sont mis sur pied pour y remédier, et des pistes de transformation des pratiques sont identifiées. Le rôle du service-conseil et d'assister les entreprises dans l'atteinte de ses objectifs. Des comités d'usine sont aussi mis sur place. Finalement, un service de formation vise au développement de l'expertise et les capacités des entrepreneurs, gestionnaires et travailleurs (incluant les syndicalistes) dans différents domaines comme les relations de travail et la santé et la sécurité au travail. L'OIT collabore avec les institutions publiques et les gouvernements pour réformer leur droit national du travail et développer les capacités et l'expertise de leurs inspecteurs.

la pression de la société civile et des entreprises s'approvisionnant chez ces usines. Il s'agit d'un levier qui peut s'avérer puissant. Aussi, cet instrument s'appuie sur une complémentarité entre les politiques publiques en matière de RSE, les politiques commerciales et d'investissements, et le rôle différencié de certaines organisations internationales qui développent des formes de conditionnalité commerciale unilatérale, ou bilatérale ou internationale. Il permet aussi aux organisations nationales et internationales publiques de développer des actions qui s'adressent directement aux pratiques des entreprises tout en appuyant les efforts en vue d'une application effective des lois nationales.

R10. Inclure dans la politique commerciale, la mise sur pied d'un programme de type Better Work avec les partenaires commerciaux dans les secteurs d'activité économique où les violations des droits des travailleurs prévalent le plus. La plupart des accords commerciaux bilatéraux canadiens contiennent un mécanisme de règlement des différends en cas de non-application des normes internationales du travail. Ces dispositions concernent l'application de la législation nationale et l'inclusion de dispositions sur la RSE permettrait de cibler directement les entreprises et usines des secteurs d'activité économique tout en fournissant des opportunités plus pertinentes d'assistance technique, de service-conseil et de formation pour développer la capacité des usines locales de respecter les droits des travailleurs. Dans tous les cas, insister sur la couverture universelle des usines d'un secteur d'activité par le programme, des évaluations individuelles des usines rendues publiques et une composante d'assistance technique et de formation de l'OIT.

# Conclusion : Vers une RSE évolutive?

If indeed a third generation of codes does emerge, with the imprimatur of state law and the involvement of civil society and state – as well as corporate – actors, this would represent a genuine innovation. It would also constitute a convenient site for empirical investigation of the hypothesis that regulatory efficacy will increase as successive generations of codes move up a rising gradient of state involvement. (Arthurs, 2008 : 24)

Notre étude met en lumière l'importance accrue d'une hybridation entre les obligations légales et les incitatifs non-contraignants dans le domaine de la RSE. Les pouvoirs publics détiennent des leviers susceptibles d'être pertinents pour forcer les entreprises à adopter des comportements socialement responsables et respecter les droits des travailleurs. L'indépendance et la crédibilité des vérificateurs en charge de la surveillance des pratiques des entreprises sont incontournables pour garantir la réelle transparence et la fiabilité de l'information. Dans le domaine de la RSE, plusieurs critiques mentionnent le manque de crédibilité des acteurs en charge de la surveillance des pratiques des entreprises. Ces critiques soulignent l'importance du rôle possible de l'État pour garantir la transparence de ces pratiques et la protection des acteurs en charge de la surveillance face aux pressions des entreprises et aux risques de cooptation et de complaisance (Estlund, 2008). L'efficacité de la RSE et sa crédibilité reposent sur la qualité de l'information fournie. On reproche aussi aux initiatives de RSE de laisser de côté les travailleurs et les dynamiques propres à la démocratie industrielle (négociations collectives) avec la mise en place de normes de manière unilatérale par les entreprises (Esbenshade, 2004 ; Moreau, 2008). On remarque toutefois une implication accrue de différentes parties prenantes lors de la mise sur pied d'initiatives récentes (ISO 26000, le Pacte mondial). Les politiques publiques peuvent également tenter de favoriser une implication et une collaboration saine et fructueuse des divers acteurs impliqués.

Ces aspects gagnent à faire l'objet d'une plus grande attention des pouvoirs publics et à être protégés par des dispositions légales et des politiques qui obligent et qui engagent les entreprises à être responsables de leurs actes et des impacts de ceux-ci sur la société<sup>67</sup>. Une recherche plus approfondie serait nécessaire afin de faire un suivi comparatif des contenus des différentes obligations légales en matière de reporting au niveau national et du contenu des différentes initiatives internationales afin de mesurer le degré de convergence et de comparabilité. Il nous semble qu'il existe une tendance vers une certaine convergence d'interventionnisme publique dans ce domaine privé, et ceci en lien avec une convergence vers certains instruments normatifs internationaux ou transnationaux.

---

<sup>67</sup> Il serait intéressant de pouvoir déterminer dans quelle mesure les politiques publiques ont pu et pourront influencer les pratiques de reporting sectorielles et nationales. Plus important encore serait de pouvoir analyser les pratiques des acteurs de la société civile recourant aux informations contenues dans les rapports non-financiers des entreprises. Peu d'études permettent de mesurer l'effet réel des politiques publiques sur les pratiques des entreprises, sur le recours des entreprises aux outils qui leur sont offerts, et sur le rôle des autres acteurs dans le fonctionnement de ces politiques.

Une exploration plus approfondie des leviers que détiennent les pouvoirs publics pour faire respecter certaines normes dans un contexte de promotion du respect de normes du travail hors des frontières de l'État ou dans un contexte d'insuffisance des ressources publiques pour appliquer efficacement la loi, en recourant à ces modes d'action hybrides, mériterait d'être menée.

Ce rapport a également soulevé à plusieurs reprises la question de la marginalisation des travailleurs et du processus de négociations collectives, central au droit du travail. Une des pistes de recherche viserait à identifier le rôle des différentes parties prenantes dans l'élaboration des différentes politiques publiques sur la RSE (notamment, par secteur et par pays).

Dernier élément important : l'importance des organisations syndicales et de défense des droits des travailleurs dans l'élaboration des politiques et dans les processus de mise en œuvre de stratégies efficaces en matière de RSE. A cet égard, le mouvement B Corp aux États-Unis est un exemple à analyser comme le programme Better Work car outre les accords-cadres internationaux, ce sont des initiatives qui impliquent des formes de tripartisme nouvelles qui peuvent être appliquées à l'ensemble des chaînes de valeurs et prendre ainsi une dimension transnationale.

Notre recherche débouche sur 6 recommandations principales.

**1. Adapter le modèle de loi *Benefit Corporation* à l'environnement légal Québécois** Ce type de mesures pourrait compléter une politique-cadre sur l'économie sociale au Québec en permettant aux entreprises de poursuivre des fins sociales.

**2. Un « reporting » obligatoire pour les grandes entreprises** La majorité des politiques européennes en matière de RSE favorisent un mode de reddition de compte nommé « *comply-or-explain* », soit l'obligation pour les entreprises de dévoiler les informations des audits sur leurs pratiques sociales, environnementales ou de gouvernance, ou à défaut d'expliquer pourquoi elles ne sont pas en mesure de le faire. Ce type d'obligation peut être mis en œuvre au Québec via le Bureau de normalisation du Québec et l'Autorité des marchés financiers<sup>68</sup>. La norme ISO26000 pourrait être une référence de départ.

**3. Évaluer la possibilité de mettre en œuvre des mesures extra-territoriales en matière de droit du travail.** Le Québec et le Canada pourraient reprendre ce modèle en adaptant le California Supply Chain Act (2010), qui engage les entreprises à dévoiler leurs efforts pour lutter contre le trafic humain et l'esclavage dans leurs chaînes d'approvisionnement.

**4. Créer un point de contact ou un réseau RSE au sein du gouvernement du Québec et du Canada pour coordonner l'action du gouvernement en matière de RSE.** Cet organisme ou réseau spécialisé en RSE devrait être doté de fonds suffisants pour fonctionner. L'objectif serait d'assurer la complémentarité et l'orientation stratégique des différentes politiques publiques en matière de RSE (promotion de la Déclaration tripartite

---

<sup>68</sup> Marco Bélair-Cirino, « Développement du commerce extérieur - Lisée parie sur la diplomatie pour stimuler l'économie québécoise ». *Le Devoir*, 29 octobre 2013.

de l'OIT, gestion du PNC pour les Principes directeurs de l'OCDE, relations avec le réseau local du Pacte mondial des Nations unies, les normes de reporting non-financier, etc). Il devrait accueillir les différentes parties prenantes, à savoir les ONG et différentes organisations de la société civile concernées, les syndicats et les entreprises, afin de s'assurer de la diversité des voix et d'une collaboration entre les parties. Le *Réseau canadien sur la reddition de compte des entreprises* pourrait jouer un rôle important dans ce développement. La convergence des pratiques vers des normes et instruments internationaux doit être un objectif recherché, notamment en suivant les recommandations de la partie 3 de ce rapport.

**5. *Allier contraintes et incitatifs.*** Il nous apparaît important de favoriser une approche globale qui mise sur l'interaction entre les politiques, les formes de régulation et les niveaux de l'action collective. A cet égard, le programme Better Work illustre une nouvelle manière de penser le rôle de l'OIT et d'engager les entreprises, la société civile et les syndicats ainsi que les États dans une gouvernance transnationale et sectorielle. Il faut faire interagir les normes internationales, les lois nationales, l'aide et les régimes d'investissement, la coopération internationale, le dialogue social et certaines formes de conditionnalités de l'aide ou de l'accès au marché avec la RSE au niveau des entreprises.

**6. *Assurer une veille et la vitalité des organismes de coopération et de défense des droits des travailleurs et des personnes.*** Le respect des droits des travailleurs par les entreprises repose principalement sur l'action et la mobilisation des organisations de la société civile et des syndicats autour de différents enjeux et des cas de violation des droits des travailleurs. Dans un État démocratique, la société civile joue et doit jouer un rôle crucial de sensibilisation de l'opinion publique et des consommateurs, qui engendre des incitatifs et une pression pour les entreprises à respecter les droits des travailleurs dans leurs pratiques et activités transnationales. Il est donc important que les organisations de la société civile détiennent les moyens d'agir et de participer dans les activités de RSE.

# Annexe 1 CHRONOLOGIE DES INITIATIVES NATIONALES

ANNÉE	PAYS	INITIATIVES
1926	France	Association française de normalisation (AFNOR)
1999	Allemagne	Coopération entreprise-ONG au sein de programmes d'aide au développement. develoPPP.de
2000	France	Observatoire sur la RSE (ORSE)
	Danemark	Social Index (Danish Ministry of Employment) - Aboli depuis 2011
	Royaume-Uni	UK Sustainable Development Commission
2001	France	Article 116 de la Loi Nouvelles régulations économiques (lois NRE) modifiant l'article L225-102-1 du Code du commerce
	Allemagne	Loi sur l'Investissement socialement responsable
	Danemark	Danish Financial Statement Act
2002	Allemagne	National Strategy for Sustainable Development
	Allemagne	German Corporate Governance Code
2003	Union Euro	Directive 2003/51/CE sur les comptes annuels et les comptes consolidés de certaines catégories de sociétés
2004	France	Label « Égalité professionnelle »
	Allemagne	Bilanzrechtreformgesetz (BilReG)(Amendements aux articles 289 et 315 du Code du commerce allemand)
2005	Allemagne	National Strategy for Sustainable Development
	France	Programme Fibre citoyenne
	Danemark	CSR Compass
	Royaume-Uni	UK Sustainable Development Strategy
2006	France	Club développement durable des établissements et entreprises publiques
	Allemagne	National Strategy for Sustainable Development
	Allemagne	Charte de la Diversité
	Royaume-Uni	Partenariats du Department for International Development (DFID)
	Royaume-Uni	Sustainable Procurement National Action Plan
	Royaume-Uni	British Companies Act (mise en œuvre de la Modernisation Directive 2003/51/CE, par le Department of Business, Innovation & Skills)
2007	France	Plan d'action national pour les achats publics durables
	Canada	Table ronde nationale sur la RSE et l'industrie extractive canadienne dans les pays en développement
	Danemark	People and Profit - Formation de 12 500 employés et cadres de PME danoises sur la RSE stratégique.
2008	France	Article L225-100 du Code du commerce
	France	Bureau de l'ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises (Ministère des Affaires étrangères et européennes)
	France	Label « Diversité »
	Allemagne	National Strategy for Sustainable Development

	<b>Allemagne</b>	Deux sites Webs sur la RSE
	<b>Danemark</b>	Section 99a, Financial Statement Act
	<b>Danemark</b>	Action Plan for Social Responsibility
<b>2009</b>	<b>France</b>	Art. 53 de la Loi Grenelle 1
	<b>Canada</b>	Stratégie de RSE pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger
	<b>Canada</b>	Bureau du Conseiller en RSE pour l'industrie extractive
	<b>Allemagne</b>	Forum national sur la RSE
<b>2010</b>	<b>France</b>	Art. 225 de la Loi Grenelle 2 modifiant l'article L225-102-1 du Code du commerce
	<b>France</b>	Système de référence BP-X 30-025
	<b>France</b>	Stratégie nationale pour le développement durable (SNDD)
	<b>Allemagne</b>	National Strategy for Sustainable Development
	<b>Allemagne</b>	German National Action Plan for CSR
	<b>Allemagne</b>	ESF Assistance Programme « Corporate social responsibility in SMEs »
	<b>Allemagne</b>	« CSR – Made in Germany » et la notion de qualité et de responsabilité des industries allemandes au niveau international.
	<b>Danemark</b>	Global Compact Self-Assessment Tool
	<b>Danemark</b>	Human Rights Compliance Assessment 2.0
	<b>Danemark</b>	Portail sur les risques des pays, de l'Institut danois pour les droits de l'Homme
	<b>Danemark</b>	Compas nordique en matière de RSE
<b>2011</b>	<b>Union Euro</b>	Article L225-102-1 du Code du commerce
	<b>Allemagne</b>	German Sustainability Code
	<b>Allemagne</b>	Conférence « CSR - Social Responsibility in International Dialogue » (Berlin)
	<b>Danemark</b>	Norme S-397
	<b>Royaume-Uni</b>	Mainstreaming Sustainable Development
<b>2012</b>	<b>France</b>	Décret no 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale
	<b>France</b>	Norme NF X 50-135 « Achats responsables »
	<b>Allemagne</b>	National Strategy for Sustainable Development
	<b>Allemagne</b>	Alliance pour les marchés publics durables
	<b>Allemagne</b>	L'institut allemand de normalisation
	<b>Danemark</b>	GoCSR
	<b>Royaume-Uni</b>	Responsible and Accountable Garentment Sector Initiative (RAGS)

## Annexe 2 CHRONOLOGIE DES INITIATIVES INTERNATIONALES (NON EXHAUSTIVE)

<b>ANNÉE</b>	<b>ORGANISATIONS</b>	<b>INITIATIVES</b>
<b>1976</b>	<b>OCDE</b>	Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales (révisés plusieurs fois)
<b>1977</b>	<b>OIT</b>	Déclaration tripartite de l'OIT pour les entreprises multinationales (révisée 2006)
<b>1997</b>	<b>Multipartite</b>	Global Reporting Initiative (GRI)
<b>2000</b>	<b>Multipartite</b>	Principes volontaires pour la sécurité et les droits de l'Homme
<b>2000</b>	<b>ONU</b>	Pacte mondial de l'ONU
<b>2000-2011</b>	<b>OCDE</b>	Révisions des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
<b>2005</b>	<b>ONU</b>	Principes pour l'investissement responsable de l'ONU (UNPRI)
<b>2010</b>	<b>ISO-Multipartite</b>	Norme ISO 26 000
<b>2011</b>	<b>ONU</b>	Principes directeurs de l'ONU pour les entreprises et les droits humains (Principes « Ruggie »)

# Références bibliographiques

Aaronson, S. et J. Reeves. (2002). *Corporate Responsibility in the Global Village: The Role of Public Policy*. Washington, DC : National Policy Association.

Albareda, L., T. Ysa et J.M. Lozano. (2004). “The role of public policies in promoting CSR: a comparison among the EU-15”, Papier présenté à la Interdisciplinary CSR Research Conference. ICCSR, Université de Nottingham.

Albareda, L., T. Ysa et J.M. Lozano. (2006). “The role of governments in fostering CSR”, In A. Kakabadse et M. Morsing (dir.), *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*. Houndmills : Palgrave Macmillan.

Albareda, L., J. M. Lozano, A. Tencati, A. Midttun et F. Perrini. (2008). “The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses”, *Business Ethics: A European Review* 17(4) (Octobre), pp. 347-363.

Arthurs, H. (2008). “Corporate Self-Regulation: Political Economy, State Regulation and Reflexive Labour Law”, in B. Bercusson et C. Estlund (dir.), *Regulating Labour in the Wake of Globalisation*. Oxford : Hart Publishing, pp. 19-35.

Aupperle, K. E., A. B. Carroll, et J. D. Hatfield. (1985). “An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability”, *Academy of Management Journal*, 28, pp. 446-463.

Barenberg, M. (2008). “Toward a Democratic Model of Transnational Labour Monitoring”, in B. Bercusson et C. Estlund (dir.), *Regulating Labour in the Wake of Globalisation*. Oxford : Hart Publishing, pp.37-65.

Barnard, C. (2011). “Using Procurement Law to Enforce Labour Standards”, in G. Davidov et B. Langille (dir.), *The Idea of Labour Law*. Oxford : Oxford University Press, pp.256-272.

Capron, M. & P. Petit (2011) « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », *Revue de la régulation* 9 (1)

Carroll, A. B. (1979). “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review* 4(4), pp. 497-505.

Carroll, A. B. (1983). “Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding?”, *Vital Speeches of the Day* 49 (Juillet), pp. 604-608.

Carroll, A. B. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons* (Juillet/Août), pp. 39-48.

- Carroll, A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct", *Business and Society* 38(3), pp. 268-295.
- Carter, CR et MM. Jennings. (2004). "Role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis", *The Journal of Business Logistics* 25(1), pp. 145-187.
- Cassel, D. (2001). "Human Rights Business Responsibilities in the Global Marketplace", *Business Ethics Quarterly* 11(2), pp. 261-274.
- CBSR. (2001). Government and Corporate Social Responsibility. An Overview of Selected Canadian, European and International Practices. Vancouver : Canadian Business for Social Responsibility.
- Clark, J. M. (1939). *Social control of business*. New York : McGraw-Hill.
- Dahlsrud A. (2008). "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions", *Corporate Socially Responsible Management* 15, pp. 1-13.
- Dalton, D. R. et R. A. Cosier. (1982). "The four faces of social responsibility", *Business Horizons* (Mai/Juin), pp. 19-27.
- Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?", *California Management Review* 2, pp. 70-76.
- Deblock, C. & M. Rioux (2009) « Humaniser le commerce : le travail dans les accords de libre-échange du Canada et des États-Unis », *Regards sur le travail* 6 (1) : 2-18.
- Detomasi, D.A. (2007). "The multinational corporation and global governance: modelling global public policy networks", *Journal of Business Ethics* 71(3), pp. 321–334.
- Deva, Surya (2011), « Child labour : An analysis of the nature of corporate responsibility » in Novitz, Tonia & David Mangan, eds (2011), *The role of labour standards in development : from theory to sustainable practice*. Oxford : OUP.
- Dion, M. (2001), "Corporate Citizenship and Ethics of Care: Corporate Values, Codes of Ethics and Global Governance", in J. Andriof et M. McIntosh (dir.), *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield, UK : Greenleaf, pp. 118-138.
- Djelic, M-L. et K. Sahlin-Andersson. (2006). *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Dobler, M. (2005), "National and International Developments in Risk Reporting: May the German Accounting Standard 5 Lead the Way Internationally?", *German Law Journal* 6 (4).

Donaldson, T. et T. W. Dunfee. (1994). "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review* 19, pp. 252-284.

Esbenshade, G. (2004), *Monitoring Sweatshops : Workers, Consumers, and the Global Apparel Industry*. Philadelphia : Temple University Press.

Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge : Polity Press.

Esping-Andersen, G. (1999). *Social Foundations of Post-Industrial Economies*. Oxford: Oxford University Press.

Estlund, C. (2008). "Rebuilding the Law of the Workplace in the Era of Self-Regulation", in B. Bercusson et C. Estlund (dir.), *Regulating Labour in the Wake of Globalisation*. Oxford : Hart Publishing, pp. 89-113.

European Commission. (2001). Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities. Bruxelles : COM (2001) 366.

European Commission. (2002). *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*. Bruxelles : COM 347.

Evan, W. M. et R. E. Freeman. (1988). "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in T. Beauchamp et N. Bowie (dir.), *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, pp. 75-93.

Ewing, KD (2008) « International Regulation of the Global Economy – The Role of Trade Unions » in Bercusson, Brian & Cynthia Estlund, eds. (2008) *Regulating Labour in the Wake of Globalisation. New Challenges, New Institutions*. Oxford & Portland : Hart Publishing.

Fox, T., H. Ward et B. Howard. (2002). *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*. Washington, DC : World Bank.

Fransen, L., & Burgoon, B. (2013). Global Labour-Standards Advocacy by European Civil Society Organizations: Trends and Developments. *British Journal of Industrial Relations* (early online view).

Frederick, W.C. (1960). "The growing concern over business responsibility", *California Management Review*, 2, pp. 54-61.

Frederick, W. C. (1987). "Theories of Corporate Social Performance", in S. P. Sethi et C. M. Flabe (dir.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*. New York : Lexington Books, pp. 142-161.

- Frederick, W. C. (1992). "Anchoring Values in Nature: Towards a Theory of Business Values", *Business Ethics Quarterly* 2(3), pp. 283-304.
- Frederick W, J. Post et K.E. Davis. (1992). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th ed. Londres : McGraw-Hill.
- Freeman, R.E. et W.M. Evan. (1990). "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation", *Journal of Behavioral Economics* 19(4), pp. 337-359.
- Freeman, R.E. et R.A. Philips. (2002). "Stakeholder Theory: A Libertarian Defence", *Business Ethics Quarterly* 12(3), pp. 331-349.
- Friedman, M. et R. Friedman. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago : University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, 13 septembre.
- Frooman, J. (1997). "Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder", *Business and Society* 36(3), pp. 221-250.
- Garriga, E. et D. Melé. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics* 53, pp. 51-71.
- Griffin, J.J. (2000). "Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century", *Business and Society* 39(4), pp. 479-493.
- Hall. P. & D. Soskice (2001) *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford : Oxford University Press.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*. Cleveland, OH : Case Western Reserve University Press.
- Hepple, B. A. (2005). *Labour Laws and Global Trade*. Hart Publishing.
- Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain – CSR Matters*. Londres : Earthscan.
- International Organization for Standardization (ISO) COPOLCO. (2002). *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*. Genève : ISO.
- Joyner BE et D. Payne. (2002). "Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics* 41(4), pp. 297-311.
- Kaptein, M. et R. Van Tulder. (2003). "Toward Effective Stakeholder Dialogue", *Business and Society Review*, 108(Été), pp. 203-225.

Keim, G. D. (1978). "Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model", *Academy of Management Review* 3(1), pp. 32-40.

Key, S. et S.J. Popkin. (1998). "Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good", *Management Decision* 36(5-6), pp. 331-339.

Langille, B. (2011), « Human freedom and human capital : re-imagining labour law for development » in Novitz, Tonia & David Mangan, eds (2011), *The role of labour standards in development : from theory to sustainable practice*. Oxford : OUP.

Leavitt, T. (1958), "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review* 36(Septembre-October), pp. 41-50.

Lepoutre, J., N. Dentchev et A. Heene. (2004). "On the role of the government in the corporate social responsibility debate", Papier présenté dans le cadre du 3e Colloque Annuel de la European Academy of Business in Society, Ghent.

Locke, R., Kochan, T., Romis, M., & Qin, F. (2007). Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers. *International Labour Review*, 146(1-2), 21-40.

Locke, R., Amengual, M., & Mangla, A. (2009). Virtue out of Necessity? Compliance, Commitment, and the Improvement of Labor Conditions in Global Supply Chains. *Politics & Society*, 37(3), 319-351.

Lozano, J.M., L. Albareda, T. Ysa, H. Roscher, et M. Marcuccio. (2005). Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad. Barcelone : Granica.

Matten, D., A. Crane et W. Chapple. (2003). "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", *Journal of Business Ethics* 45(1-2), pp. 109-120.

McGuire, J.W. (1963). *Business and society*. New York : McGraw-Hill.

McMahon, T. F. (1986). "Models of the Relationship of the Firm to Society", *Journal of Business Ethics* 5, pp. 181-191.

McWilliams, A. et D. Siegel. (2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review* 26(1), pp. 117-127.

Melé, D. (2002). Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good. Notre Dame : University of Notre Dame Press.

Midttun, A. (2005). "Policy making and the role of government. Realigning business, government and civil society. Emerging embedded relational governance beyond the

(neo) liberal and welfare state models”, *Corporate Governance: International Journal of Business in Society* 5(3), pp. 159-174.

Midttun, A. (2008). “Global governance and the interface with business : new institutions, processes and partnerships. Partnered governance: aligning corporate responsibility and public policy in the global economy”, *Corporate Governance* 8(4), pp. 406-418.

Moon, J. (2002). “Business social responsibility and new governance”. *Government and Opposition* 37(3), pp. 385-408.

Moon, J. (2004). “Government as a driver of corporate social responsibility: the UK in comparative perspective”, ICCSR Research Paper Series 20-2004. ICCSR, University of Nottingham, pp. 1–27.

Moreau, M.-A. (2008). “The Originality of Transnational Social Norms as a Response to Globalisation”, in B. Bercusson et C. Estlund (dir), *Regulating Labour in the Wake of Globalisation*. Oxford : Hart Publishing, pp.253-269.

Murray, K.B. et J.R. Montanari. (1986). “Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory”, *Academy of Management Review* 11(4), pp. 815-828.

Nelson, J. (2008). “CSR and Public Policy: New Forms of Engagement between Business and Government”, *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper* 45.

Novitz, Tonia (2011), « Big unions and big business : Can international framework agreements promote sustainable development at a local level ? » in Novitz, Tonia & David Mangan, eds (2011), *The role of labour standards in development : from theory to sustainable practice*. Oxford : OUP.

Phillips, R.A. (1997). “Stakeholder Theory and a Principle of Fairness”, *Business Ethics Quarterly* 7(1), pp. 51-66.

Phillips, R.A. (2003). “Stakeholder Legitimacy”, *Business Ethics Quarterly* 13(1), pp. 25–41.

Phillips, R.A., E. Freeman et A.C. Wicks. (2003). “What Stakeholder Theory Is Not”, *Business Ethics Quarterly* 13(1), pp. 479–502.

Polaski, S. (2006). “Combining Global and Local Forces: The Case of Labor Rights in Cambodia”, *World Development* 34(5), pp. 919-932.

Porter, M.E. et M.R. Kramer. (2002). “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review* 80(12), pp. 56-69.

- Porter, M.E. et C. Van der Linde. (1995). "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Harvard Business Review* 73(5), pp. 120-133.
- Prahalad, C.K. et A. Hammond. (2002). "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review* 80(9), pp. 48-58.
- Preston, L.E. et J.E. Post. (1981). "Private Management and Public Policy", *California Management Review* 23(3), pp. 56-63.
- Reich, Robert B. (2008). "The Case Against Corporate Social Responsibility", Goldman School of Public Policy Working Paper No. GSPP08-003.
- Reich, Robert. (2007). *Supercapitalisme : Le choc entre le système économique émergent et la démocratie*. Paris : Vuibert.
- Sapir, A. (2005). "Globalisation and the reform of European social models", Document de travail pour présentation à l'ECOFIN Informal Meeting in Manchester, 9 septembre.
- Schwartz, M.S. et A.B. Carroll. (2003). "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly* 13(4), pp. 503-530.
- Smith, T.W. (1999). "Aristotle on the Conditions for and Limits of the Common Good", *American Political Science Review* 93(3), pp. 625-637.
- Seidman, G. (2007). *Beyond the Boycott: Labor Rights, Human Rights, and Transnational Activism*. Russell Sage Foundation.
- Steurer, R. (2010) "The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe", *Policy Science* 43 : 49-72.
- Tajgman, David (2011) « Corporate social responsibility meets traditional supervision of fundamental labour rights : Why CSR needs social dialogue to fill the governance gap » in Novitz, Tonia & David Mangan, eds (2011), *The role of labour standards in development : from theory to sustainable practice*. Oxford : OUP.
- Vercher, C., F. Palpacuer et S. Charreire Petit (2011), « Codes de conduite et système d'alerte éthique : La RSE au sein des chaînes globales de valeur », *Revue de la régulation* 9 (1)
- Villiers, Charlotte (2011), « Corporate social responsibility: Its potential and its limits for labour participation » in Novitz, Tonia & David Mangan, eds (2011), *The role of labour standards in development : from theory to sustainable practice*. Oxford : OUP.
- Webb, K. (2012). "From De-Responsibilization to Re-Responsibilization: The Global Institutionalization of the Social Responsibility Norm – Exploring the Key Role of Non-State Actors and Rule Instruments in Regulating Multinational Corporations", *Les cahiers de la CRSDD – Collection recherche* No 04-2012.

Wheeler, D., B. Colbert et R.E. Freeman. (2003). "Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World", *Journal of General Management* 28(3), pp. 1-29.

Wood, D.J. et J.M. Lodgson. (2002). "Business Citizenship: From Individuals to Organizations", *Business Ethics Quarterly* 3, pp. 59-94.

Zappal, G. (2003). "Corporate Citizenship and the Role of Government: The Public Policy Case", *Research Paper* 4, 2003–2004.

Zenisek, T.J. (1979). "Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature", *Academy of Management Review* 4, pp. 359-368.