

Analyses 2008



Sensibiliser les acteurs économiques ?
Quelle pertinence ? Quelles stratégies ?

Commission Justice et Paix belge francophone asbl
Rue Maurice Liétart 31/6
B-1150 Bruxelles Belgique
Tél. +32 (0) 2 738 08 01
Fax: +32 (0) 738 08 00
info@justicepaix.be www.justicepaix.be

Sensibiliser les acteurs économiques? Quelle pertinence ? Quelles stratégies ?

Cette analyse, qui a fait l'objet d'une communication publique à l'occasion d'une conférence organisée par la Commission Justice et Paix à Bruxelles le 20 novembre 2008, vise à permettre une réflexion sur la pertinence et les pistes possibles d'un travail de l'associatif avec les acteurs économiques.

L'actualité de la crise financière internationale nous le démontre encore une fois : les acteurs économiques (nous parlerons ici des entreprises) sont incontournables et de plus en plus des voix s'élèvent pour que soit (r)établi un arbitrage politique dans les questions économiques.

1. Réflexion sur la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)¹ : une piste d'outil de travail avec les entreprises ?

Pour la Commission européenne, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est : « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes² » (2001:7).

Paraphrasant cette définition, le gouvernement belge, via la Commission interdépartementale du développement durable (CIDD), propose sa version : « La responsabilité sociétale des entreprises est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus » (2005:6).

Cette deuxième définition présente davantage la RSE comme un processus dynamique et continu ; ce qui nous paraît plus adéquat. Elle insiste aussi sur l'aspect volontaire, ce que l'on retrouve également dans la définition de la Commission. Cela signifie que la RSE ne se limite pas au simple respect des exigences légales, elle permet d'aller bien au-delà. D'après ces définitions, la RSE viserait à créer de la plus-value dans trois dimensions : les dimensions économique, sociale et environnementale. On dénomme souvent cette approche « Triple Bottom Line », par référence au bilan d'une entreprise qui devrait refléter in fine ses résultats par rapport à la société dans son ensemble plutôt que seulement par rapport à sa plus-value économique (*Profit*) ; c'est-à-dire également par rapport à sa plus-value sociale (*People*) et environnementale (*Planet*).

En outre, ces trois dimensions doivent être prises en compte de manière intégrée, cohérente et systématique, au risque d'une asymétrie insensée. En effet, se targuer de la qualité du travail dans son entreprise alors qu'elle développe des activités extrêmement polluantes ne colle pas avec l'idée de la RSE.

¹ Pour plus d'information sur la RSE, voir notamment CJP (2008b) et Van Parys (2006a et 2006b).

² Par « parties prenantes » (*stakeholders* en anglais) on désigne tous les acteurs au sens large qui sont concernés par les activités de l'entreprise (c'est-à-dire aussi bien les travailleurs et les consommateurs que les fournisseurs, les sous-traitants, la communauté où est installée l'entreprise,...) par opposition aux seuls actionnaires (les *shareholders*).

Enfin, les définitions mettent l'accent sur le dialogue avec les parties prenantes (*stakeholders*), en vue de dépasser le dialogue traditionnel avec les syndicats et les actionnaires (*shareholders*). C'est ici un point crucial de la RSE. De fait, « une entreprise ne pourra pas être performante sur les plans économique, social et environnemental si elle ne connaît pas les besoins et les attentes de la société qui l'entoure ainsi que ceux de ses parties prenantes » (CIDD, 2005:8).

2. Quelle pertinence?

Qu'est-ce qui justifie une action des ONG envers les acteurs économiques ? Nous tentons ici de répondre à cette question en abordant la pertinence scientifique d'une telle action par rapport aux thèmes de travail de la Commission Justice et Paix, après avoir exploré les diverses raisons et intérêts qui sous-tendent le rapprochement entre ONG et entreprises.

2.1 Quels intérêts les ONG ont-elles à travailler avec les entreprises ?

On peut dénombrer au moins cinq raisons différentes qui ont poussé certaines ONG à travailler avec les entreprises (Fougier & Pô, 2005:10-13) :

1. Extension du champ d'action

Avec la mondialisation économique, certaines entreprises multinationales deviennent plus importantes que les Etats. L'érosion de l'influence de ces derniers dans ce contexte explique aussi pourquoi beaucoup d'ONG cherchent maintenant à travailler avec les entreprises, élargissant ainsi leur champ d'action.

2. Diversification des stratégies d'influence

Certaines ONG se sont rendues compte des limites d'une stratégie d'opposition exclusive vis-à-vis des entreprises et ont voulu diversifier leurs approches au moyen de stratégies davantage coopératives.

3. Diversification des sources de financement

Dans un contexte de baisses des subventions publiques et des dons privés, certaines ONG se sont progressivement intéressées aux entreprises pour diversifier leurs sources de financement.

4. Elargissement des sources d'accès à l'information

Certaines ONG ont été motivées à se rapprocher des entreprises afin de bénéficier des connaissances des entreprises pour améliorer leur expertise.

5. Un relais pour toucher un public différent

Travailler avec une entreprise permet aussi à une ONG de toucher un public différent (les salariés et les parties prenantes de l'entreprise) de son public traditionnel.

2.2 Quels intérêts les entreprises ont-elles à travailler avec les ONG ?

Au moins quatre raisons poussent certaines entreprises à établir une collaboration avec une ou plusieurs ONG (Fougier & Pô, 2005:7-10).

1. Réduction des risques de détérioration de l'image

De nombreuses campagnes de dénonciation ont mis sur la sellette certaines grandes multinationales³, contraintes de répliquer par une contre campagne en terme de responsabilité sociétale. Afin d'anticiper les effets dévastateurs de ce genre de campagne sur leur image de marque, certaines entreprises se sont approchées du secteur non lucratif.

2. Valorisation de l'image

Travailler avec des ONG relève pour les entreprises, qui cherchent à distancer leurs concurrents, d'une stratégie de marketing de base. Présenter une image « responsable » est devenu un sujet de préoccupation pour les chefs d'entreprise d'autant plus important que les consommateurs y accordent de plus en plus d'attention. Cela peut aussi contribuer à renforcer la fierté des travailleurs qui peut se répercuter au niveau institutionnel. Pour prouver que leurs engagements vis-à-vis des causes des ONG sont sincères et se traduisent dans les actes, certaines entreprises ont recouru à des agences de notation et des cabinets d'audit.

3. Renforcement de l'expertise sociale et environnementale

Comme les ONG, les entreprises peuvent gagner en expertise à collaborer avec le secteur associatif.

4. Renforcement de la capacité de veille sociale et sociétale

Certaines entreprises peuvent vouloir se rapprocher des ONG pour renforcer leur capacité à analyser et anticiper les évolutions qui affectent leur marché et son environnement.

2.3 Pertinence d'une action envers les entreprises

Pour la Commission Justice et Paix, le travail avec les entreprises ne doit pas se baser sur les intérêts qu'on y trouve mais sur la finalité. Ainsi, dans le cas de Justice et Paix par exemple, la question à se poser pourrait être : « Est-ce qu'agir envers telle ou telle entreprise servira à prévenir ou gérer tel ou tel conflit et de quelle manière ? »

3. Quelles stratégies ?

Que faut-il faire pour que les acteurs économiques en Belgique et en Europe prennent davantage des décisions plus adaptées en matière de prévention et gestion des conflits ?

Plusieurs stratégies sont envisageables. Celles-ci peuvent se regrouper en trois catégories distinctes – la pression, le partenariat et l'évaluation (Fougier & Pô, 2005:15) (voir Tableau 3.1 ci-dessous). Pour obtenir le changement de comportement souhaité des entreprises, il existe donc d'autres stratégies que la « sensibilisation » de ces acteurs.

³ Parmi lesquelles, Shell, Total, Danone, Chiquita, General Motors, Novartis, Georges Forrest International...

3.1 Trois types d'approches

- **La pression (logique de la confrontation)**
 - La pression *institutionnelle* (via les pouvoirs publics) : p.ex. renforcer la législation qui s'applique aux entreprises.
 - La pression *informelle* (via les mouvements sociaux) : p.ex. l'altermondialisme
 - La pression *ciblée* sur quelques entreprises en particulier

- **Le partenariat (logique de dialogue)**
 - Orienté *vers les activités de l'entreprises* : l'ONG apporte son soutien et son expertise dans le domaine d'activité de l'entreprise afin d'infléchir ses pratiques sociales ou environnementales.
 - Orienté *vers les activités de l'ONG* : l'ONG propose à l'entreprise de soutenir certaines de ses actions ou campagnes : p.ex. une ONG de commerce équitable qui propose à l'entreprise d'acheter ses produits équitables pour des cadeaux, etc.

- **L'évaluation**
 - *Indirecte* : appréciation faite par le grand public en général suite à des campagnes de sensibilisation des ONG.
 - *Directe* : adoption par l'entreprise de codes de conduite, de labels, de normes de management, de rapportage (*reporting*)⁴.

⁴ Pour plus d'information à ce sujet, se référer à Van Parys, 2006b

Tableau 3.1 : Typologie des relations entre ONG et entreprises

Types de relations entre ONG et entreprise		Illustrations	Rôle des ONG
Pression	Institutionnelle	Lobbying dans les institutions nationales et internationales	Critique
	Informelle	Manifestations, de Seattle à Gênes	
	Ciblée	Campagnes de sensibilisation, boycotts	
Partenariat	Orienté vers l'activité de l'entreprise	Labels, codes de conduite, certification sociale, soutien à une initiative individuelle	Soutien/expert
	Orienté vers l'activité de l'ONG	Sponsoring, marketing lié à une cause	Soutien
Évaluation	Indirecte	Les campagnes de pression et les partenariats reliant les ONG et entreprises sont pris en compte par les organes d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise	Expert
	Directe	Des ONG créent ou collaborent avec des agences d'évaluation de la performance sociale des entreprises	

Source : Fougier & Pô, 2005:19

3.2 Quelle(s) approche(s) choisir ?

A nouveau, répondre à cette question dépend du contexte et de l'angle d'approche de la problématique abordée. Ainsi, au regard du potentiel d'action de Justice et Paix, certaines approches semblent plus adaptées que d'autres. Par ailleurs, plusieurs stratégies peuvent être adoptées en même temps. Par exemple, la posture coopérative du partenariat n'est à priori pas exclusive de la posture critique de la pression.

Ainsi, il nous semble que Justice et Paix ne peut seule se lancer dans des grandes campagnes de dénonciation publique (pression informelle ou évaluation indirecte). Elle peut par contre le faire en s'associant à des campagnes existantes. La pression de type institutionnelle est clairement une approche à soutenir. La pression ciblée sur une entreprise peut également s'avérer pertinente pour autant que la logique de confrontation ne devienne pas une fin en soi, mais soit jugée en termes d'efficacité dans la réalisation de l'objectif énoncé plus haut. Mais, travailler avec les entreprises pour obtenir d'elles un changement de comportement, peut s'accompagner d'un travail sur l'environnement légal (comme le fait par exemple la campagne *Publish What You Pay* dans le secteur de l'industrie extractive) : faire pression pour que le secteur public régule l'action des entreprises, au niveau européen par exemple ; etc.

Ce mode d'opposition peut s'articuler avec un partenariat orienté vers les pratiques de l'entreprise. Ce type de partenariat nécessiterait la recherche de contacts privilégiés au sein de l'entreprise ciblée. Par ailleurs, s'engager dans un partenariat durable avec une entreprise

exige une bonne dose de compréhension mutuelle et de confiance réciproque, ce qui n'est pas toujours évident à obtenir.

3.3 Qui viser ?

Après ou parallèlement au choix d'une stratégie, il importe d'identifier adéquatement les interlocuteurs. La responsabilité de l'impact des activités d'une entreprise est clairement partagée entre tous les acteurs qui participent à son activité économique d'une manière ou d'une autre. Il est aussi nécessaire de bien comprendre qui fait quoi, dans le secteur économique considéré, qui a un pouvoir sur quoi, qui décide, qui influence, etc. pour éviter de frapper à la mauvaise porte et de perdre du temps dans de vains plaidoyers et recommandations.

Au sein d'une entreprise et au-delà des seuls dirigeants, on peut imaginer agir avec ou envers les syndicats, les travailleurs au sens larges, les comités d'entreprise ou encore les actionnaires (les *shareholders* ou « placeurs indifférents »⁵). Mais il serait une erreur de ne considérer que l'entreprise *stricto sensu*, sans prendre en compte les parties prenantes (*stakeholders*) qui interviennent à différentes étapes de la chaîne de production et qui comprennent les sous-traitants et les fournisseurs mais aussi les consommateurs, les associations de consommateur et les collectifs d'entreprise, etc.

3.4 Les risques d'un partenariat avec une entreprise

Etablir un partenariat entre une entreprise et une ONG comporte certains risques de part et d'autre dont il peut être intéressant de prendre connaissance (Fougier & Pô, 2005:21-23).

- *Ecart de perceptions*

La méconnaissance réciproque entre le secteur lucratif et le secteur non lucratif peut être la source d'une méfiance réciproque d'autant plus persistante qu'elle se base sur des préjugés bien ancrés dans la société ainsi que sur un double sentiment d'asymétrie. Les ONG tendent à considérer les entreprises comme des entités qui ne visent qu'à maximiser le profit au bénéfice des seuls actionnaires, et les entreprises tendent à considérer les ONG comme des groupes de militants déconnectés des réalités du marché et des mécanismes de la gestion. Parallèlement à ces préjugés, les entreprises nourrissent un sentiment d'asymétrie en se sentant contraintes de respecter de plus en plus de normes sociétales par des ONG dont elles critiquent la présomption de représentativité et qui ne semblent limitées par aucun contre-pouvoir. Les différences de cultures, de vocabulaire, de valeurs, de positionnement éthique ou philosophique peuvent aussi générer des écarts de perception importants. Par ailleurs, les entreprises n'étant redevables au sens stricte qu'envers leurs seuls actionnaires, il est plus facile pour elles de donner une fin de non recevoir aux demandes de partenariat des ONG que s'il s'était agi de politiciens dont la représentativité et le caractère public leur impose une certaine réceptivité et écoute vis-à-vis des électeurs regroupés en association. A cet égard, certaines ONG n'hésitent pas à devenir actionnaires d'une entreprise ciblée par elle pour avoir de meilleurs moyens de pression.

⁵ Löwenthal P. (2008)

- *Le risque d'image*

Pour une entreprise, travailler avec une ONG présente le risque de tomber dans la pente glissante de la surenchère (exigences croissantes et insatiables de l'ONG), le risque d'un retour de bâton (effets négatifs indirectes du partenariat sur le développement des activités de l'entreprise) provoquée par les critiques de l'ONG, et le risque d'une surexposition médiatique qui vulnérabiliserait l'entreprise. Pour une ONG, le risque est de se voir accuser de cautionner les pratiques de l'entreprise partenaire.

- *Le risque de dépendance*

Si le partenariat de l'ONG avec l'entreprise est couplé à du mécénat de cette dernière, il existe un risque à ce que le développement des activités de l'ONG ne devienne dépendante des financements de l'entreprise partenaire.

3.5 Facteurs clés du succès d'un partenariat avec une entreprise

Le Tableau 3.2 ci-dessous reprend quelques principes clés qui contribuent au succès d'un partenariat d'une ONG avec une entreprise.

Tableau 3.2 : Les facteurs clés de réussites d'un partenariat

Facteur clé de succès	Commentaire
Implication des dirigeants	<i>Seule l'implication de la tête de groupe peut impulser la dynamique nécessaire pour battre en brèche les idées reçues et bousculer les représentations.</i>
Stabilité et fiabilité de la gouvernance	<i>La confiance est un élément clé, en particulier dans la réussite des partenariats ONG-Entreprises.</i>
Transparence de l'organisation	<i>Les dispositifs les plus efficaces passent par la désignation d'un « M. Entreprises » dans les ONG et d'un « M. ONG » dans les entreprises, éventuellement chargés de coordonner les relations qui, dans le cadre de partenariats, s'établissent entre les différents binômes (passerelles).</i>
Transparence du cadre financier	<i>La définition de règles claires est nécessaire pour prévenir le soupçon de complaisance associé aux transferts financiers.</i>
Construction d'un cadre de coopération clair	<i>Le cadre de la coopération doit être clairement délimité, dans son périmètre comme dans ses procédures de contrôle, pour se couvrir contre le risque de surenchère ou d'instrumentalisation. Dans le cas de partenariats, l'engagement doit être inscrit dans la durée (cadre pluriannuel), avec des clauses de rendez-vous régulières pour évaluer les actions engagées.</i>
Une politique de communication active mais maîtrisée	<i>Pour les entreprises, il y a un intérêt fort à accompagner les partenariats conclus avec les ONG par une politique de communication interne active, visant à faire du partenariat un levier de motivation des collaborateurs. Mais cette politique doit savoir se brider si elle ne veut pas donner le sentiment d'instrumentaliser l'ONG.</i>

Source : Fougier & Pô, 2005:23

Dans cette analyse, nous avons proposé, sans exhaustivité aucune, quelques questions et pistes d'actions qui peuvent appuyer une réflexion sur la pertinence et les pistes possibles d'un travail de l'associatif avec les *acteurs* économiques. Cette réflexion fera l'objet d'un suivi par la Commission Justice et Paix en 2009.

Guillaume Van Parys,
Chargé de projets à Justice et Paix,
Décembre 2008.

Bibliographie et références

CIDD (Commission interdépartementale du développement durable) (2005) *Cadre de référence de la responsabilité sociétale des entreprises en Belgique*, Bruxelles, le 28 septembre

COMMISSION JUSTICE ET PAIX (2008a) « Gestion des conflits et des ressources du monde », Plan d'action 2009 DGCD

COMMISSION JUSTICE ET PAIX (2008b) « La responsabilité sociétale des entreprises : Genèse du concept et enjeux sociaux » Analyse Communauté française, Juillet

COMMISSION EUROPEENNE (2001), *Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, le 18 juillet 2001 COM(2001) 366p.

FOUGIER E.& PO J.-D. (2005) « Les relations ONG-Entreprises : bilan et perspectives », Synthèse des réflexions du groupe de travail Ifri-Institut de l'entreprise, Working Paper n°6

LOWENTHAL P. (2008) *Quelle crise ? Une analyse de la crise financière actuelle*.

VAN PARYS G. (2006a) « La responsabilité sociétale des entreprises ou comment passer du privé au collectif », in: *antipodes* n°174 Juin

VAN PARYS G. (2006b) « Panorama des pratiques vers la responsabilité sociétale » in: *Antipodes* n°174 Juin

Sites Internet

*European Coalition for Corporate Justice - ECCJ

www.corporatejustice.org

- Possibilité d'agir avec eux et de s'inscrire dans leur campagne.
- propose des pistes d'actions juridiques et politiques à l'encontre des compagnies UE

*Global Unions

www.global-unions.org

Sindicatos organizados por sectores industriales/profesionales

* Business and Human Rights

www.business-humanrights.org/LegalPortal

*Corporate Social Responsibility Europe

www.csreurope.org

*Who's Who

<http://wwo.fr>