

# **Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale**

Jacques IGALENS

Janvier 2003

LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UT1  
Université des Sciences Sociales, Bat. J, 3ème étage  
Place Anatole France, 31042 TOULOUSE Cedex

Site Internet : <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>  
Tél : 05 61.63.38.63 - Fax : 05 61.63.38.60

Dans le cadre de ses recherches et pour une meilleure diffusion de ses travaux, notre laboratoire de recherche a créé en 1982 une collection appelée "Notes", documents de travail ou de pré-publications n'excédant pas quarante pages. Ces notes sont diffusées à nos partenaires au plan national et international. Ces échanges se réalisent dans un souci de réciprocité et de libre circulation de préoccupations scientifiques. Leur contenu n'est pas définitif et peut être sujet à discussion. Ils ne constituent donc qu'une étape dans la démarche scientifique.

# **ETUDE DES RELATIONS ENTRE LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE AUTOUR DU CONCEPT DE RESPONSABILITE SOCIALE**

*Pr J. IGALENS\**

## **Résumé**

*Après avoir précisé les contours actuels du concept de responsabilité sociale de l'entreprise tels que les définissent les initiatives internationales et la loi française, l'article analyse les liens que nouent les entreprises et les Organisations de la Société Civile à l'occasion de sa mise en œuvre. Ces relations particulièrement complexes se situent à différentes étapes du processus de la responsabilité sociale de l'entreprise : en amont au moment du choix des référentiels, lors du déploiement, pendant la phase de contrôle, ou encore lors d'une association pour une campagne de communication.*

*L'article tente alors de montrer que certains de ces liens risquent de détourner les Organisations de la Société Civile de leur vocation et peuvent paradoxalement desservir la cause même de la responsabilité sociale.*

---

\* Professeur des Universités, Président de l'Institut international de l'Audit Social, IAE de Toulouse et LIRHE (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches sur les Ressources Humaines et l'Emploi).

La responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas une idée neuve et de plus, cette idée est loin de faire l'unanimité.

La paternité du concept revient à BOWEN, universitaire américain qui écrit il y a un demi-siècle un ouvrage destiné à sensibiliser les hommes d'affaires aux valeurs « considérées comme désirables dans notre société » (BOWEN, 1953). L'intrusion de valeurs c'est à dire d'une dimension morale dans les processus économiques et notamment dans les décisions des chefs d'entreprise a pu passer pour certains comme une véritable transgression. Pour nombre d'économistes en effet, l'histoire de la science économique est étroitement liée à un processus d'émancipation de la sphère morale, qui trouve ses racines chez Locke et Quesnay pour s'achever dans les œuvres de Mandeville ou dans la « main invisible » d'Adam Smith.

Pour eux, l'entreprise qui respecte les lois se trouve quitte de toute responsabilité sociale et doit rechercher exclusivement la satisfaction de ses actionnaires ou plus exactement la maximisation de leur richesse car l'apparition de l'investissement socialement responsable (ISR) contribue à « brouiller » quelque peu l'image de l'actionnaire traditionnel (ADEME et al., 2001).

Le rôle des organisations non gouvernementales parfois appelées associations de solidarité internationale ou encore Organisations de la Société Civile (OSC) peut d'ailleurs apparaître complémentaire de celui des entreprises : aux entreprises classiques, la recherche du profit par l'utilisation de méthodes de gestion adaptées, et aux OSC la prise en charge de grandes causes écologiques, humanitaires ou du développement des pays pauvres grâce au bénévolat et à la charité publique.

L'Organisation des Nations Unis dont le secrétaire général a lancé en 1999 un vaste programme de développement de la responsabilité sociale des entreprises (Global Compact) admet ce point de vue en déclarant : « les Organisations de la Société Civile sont des acteurs primordiaux de la progression des valeurs universelles dans le domaine des droits de l'homme, de l'environnement et des normes de travail ». ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

Pour quelles raisons ce partage des responsabilités à l'échelle mondiale est-il de plus en plus remis en cause ?

L'idée fort répandue selon laquelle l'entreprise classique serait soumise à d'insupportables pressions pour évoluer et en particulier pour prendre en compte les attentes de nombreux groupes sociaux et pour leur rendre des comptes n'est pas fautive mais elle n'est pas

suffisante pour expliquer les relations qui se nouent entre elles et les OSC. De plus, il ne faut pas oublier que cette pression est très différente d'un pays à l'autre et qu'en France elle est plutôt faible, voire très faible. Les échecs des campagnes de boycottage de Danone ou de Total-Elf- Fina sont encore présents dans les mémoires.

En revanche, la pression institutionnelle et notamment médiatique crée un climat difficilement supportable pour les grandes entreprises qui entendraient rester à l'écart de la prise en compte et de la reddition de comptes liée au concept de responsabilité sociale. Les forces en jeu trouvent souvent leur origine dans la montée en puissance de la gestion par les normes, dans le désir des chefs d'entreprise de suivre un mouvement qui semble inéluctable, et surtout dans leur crainte d'être accusés de ne pas avoir pris toutes les précautions possibles pour prévenir les risques en cas de crise écologique, sociale ou sanitaire (DIMAGGIO et POWELL, 1983).

Après avoir défini les contours actuels du concept de responsabilité sociale de l'entreprise, nous analyserons les liens que nouent les entreprises et les OSC à l'occasion de sa mise en oeuvre avant de montrer que certains de ces liens risquent de détourner les OSC de leur vocation et peuvent paradoxalement desservir la cause même de la responsabilité sociale.

### **Les contours actuels du concept de responsabilité sociale**

La plupart des définitions de la responsabilité sociale de l'entreprise (que nous appellerons désormais la RSE) la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques aux activités industrielles et commerciales.

Pour cette raison, on évoque parfois la notion de triple résultat : une bonne performance doit alors intégrer les trois dimensions économique, environnementale et sociale. Concernant la dimension sociale encore convient-il de préciser qu'elle est plus large que ce qui est généralement entendu par la gestion sociale (ou la gestion des ressources humaines) de l'entreprise. Alors que celle-ci ne prend en compte que les salariés de l'entreprise, la dimension sociale de la RSE inclut également les salariés des filiales, des sous-traitants et ceux des fournisseurs. Il n'est pas indifférent de noter que cette notion de triple résultat ne repose pas sur une approche scientifique qui « prouverait » que l'une des trois performances entraîne les deux autres : il faut notamment garder à l'esprit que, jusqu'à

présent, l'affirmation que la performance sociale entraîne la performance économique relève de la foi plus que de la science (GOND,2001).

En revanche l'idée que l'entreprise a le **devoir** de satisfaire à la fois ses actionnaires et ses salariés sans dégrader l'environnement, et ce tout en faisant respecter les droits de l'homme là où s'exerce son influence, est une idée qui fait florès (FERONE et al., 2001). Certains vont encore plus loin et imaginent que la responsabilité de l'entreprise doit s'exercer à l'égard d'une multitude de parties prenantes (traduction approximative de « stakeholder ») au rang desquelles figurent en plus des actionnaires et des salariés, l'Etat, les fournisseurs, les clients, les collectivités territoriales, les riverains des sites sur lesquels l'entreprise est implantée, les OSC et même les concurrents (ETHIQUE, 2000, 2002). Un projet de norme est actuellement en cours de réalisation au sein de l'AFNOR pour préciser l'étendue de cette responsabilité protéiforme. En Grande Bretagne, la norme AA 1000 de l' « Institute of social and ethical accountability » fournit déjà un modèle raffiné de gestion des relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

Trois initiatives internationales et une loi française ont contribué à préciser les contours de la RSE : l'initiative du secrétaire général de l'ONU, les principes directeurs de l'OCDE, le livre vert de la commission européenne et pour la France l'article 116 de la loi dite NRE ( Nouvelles Régulations Economiques)

Concernant l'ONU, il s'agit d'inciter les entreprises à respecter neuf principes qui concernent les droits de l'homme, les droits du travail et l'environnement. Lors du forum économique mondial, Koffi Annan a présenté son initiative en déclarant qu'il s'agissait d' « unir les pouvoirs du marché avec l'autorité des principes universels » ce qui explique la place reconnue aux organisations représentatives de la société civile. Si les principes sont assez classiques (élimination des discriminations, abolition du travail des enfants, développement des technologies propres, etc.) en revanche le dispositif est plus original. Il s'agit de créer un réseau comprenant des pôles centraux et une périphérie. Les pôles sont le « Global Compact Office » et plusieurs agences onusiennes (dont le BIT, le programme des Nations Unies pour le développement ,etc.) et la périphérie est constituée aussi bien des entreprises que des OSC ou des institutions académiques. Le rôle des OSC consiste à « conseiller et aider l'entreprise (adhérente à Global Compact) en rédigeant avec elle un projet de partenariat » pour réaliser un objectif de progrès (« millenium development goal ») tout en promouvant un ou plusieurs des neufs principes. Pour l'ONU, la RSE se

développera par un apprentissage basé sur l'échange d'expérience à partir de forum, d'où l'importance accordée à la rédaction de cas et à la diffusion des « bonnes pratiques ».

De nombreuses grandes entreprises françaises adhèrent au projet Global Compact, notamment AGF, Aventis, la Caisse des Dépôts, Carrefour, EDF, France-Télécom, Renault, ST Microélectronique, Suez, Total-Elf-Fina, Vivendi-Environnement.

Les principes directeurs de l'OCDE s'adressent aux multinationales et s'appuient sur une définition intéressante : « la responsabilité des entreprises suppose la recherche d'une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent ». Pour l'OCDE, les entreprises doivent tenir pleinement compte des politiques des pays dans lesquels elles exercent leurs activités et prendre en considération les points de vue des autres acteurs. On retrouve dans cette définition l'idée suivante de GRANOVETTER : l'entreprise est « encadrée » socialement et cela est créateur de droits et de devoirs.

A cet égard l'entreprise doit pour l'OCDE :

- « Contribuer aux progrès économiques, sociaux et environnementaux en vue de réaliser un développement durable.

- Respecter les droits de l'homme des personnes affectées par leur activité.

- Encourager la création de capacités locales, la formation de capital humain, etc...

( OCDE, 2000).

Mais le dispositif opérationnel des principes d'application volontaire de l'OCDE repose essentiellement sur des points de contact nationaux qui sont souvent les pouvoirs publics ( en France, il s'agit du ministère de l'économie et des finances) ; autant dire que les OSC ne sont que peu ou pas du tout concernées.

La commission de l'Union Européenne a publié en juillet 2001 un livre vert intitulé « **Promouvoir un cadre européen pour la RSE** ». L'analyse est la suivante : un nombre croissant d'entreprises promeuvent leurs politiques de responsabilité sociale en réponse à une série de pressions sociales, environnementales et économiques. Elles visent à envoyer un signal aux différentes parties prenantes auxquelles elles ont affaire, et ce faisant elles espèrent que leur engagement volontaire contribuera à accroître leur rentabilité.

« En affirmant leur responsabilité sociale et en contractant de leur propre initiative des engagements qui vont au-delà des exigences réglementaires et conventionnelles auxquelles elles doivent de toute façon se conformer, les entreprises s'efforcent d'élever le niveau des normes liées au développement social, à la protection de l'environnement et au respect des droits fondamentaux » ( Livre vert p 3 de la version française).

Ayant engagé un débat public, la commission a reçu deux cent cinquante contributions dont celle du gouvernement français qui fait valoir notamment que « le recours à des méthodes d'audit et à des professionnels de l'audit social est fréquent lorsqu'il s'agit de présenter un rapport sur des entreprises situées dans des pays en voie de développement ».

Une telle approche pose plusieurs questions :

- la formation et la professionnalisation dans ces nouveaux métiers et leur reconnaissance via une certification, la professionnalisation des agences de notation elles-mêmes et leur indépendance.

- Les « référentiels utilisés et leur mode d'élaboration » ( Gouvernement français, 2001).

Sans les nommer explicitement, il semble que ces critiques s'adressent aux nombreuses associations voire aux cabinets spécialisés qui contrôlent sur le terrain la conformité des pratiques aux engagements souscrits par les entreprises ou plus directement la conformité par rapport aux obligations réglementaires ou contractuelles.

D'ailleurs le gouvernement de L. JOSPIN a créé la même année une obligation nouvelle pour les entreprises dont les titres sont admis sur un marché financier français soit environ neuf cents entreprises. Cette obligation résulte de l'article 116 de la loi du 15 mai, loi dite NRE, qui intègre certains principes du gouvernement d'entreprise dans le Code de commerce. A partir de 2003 et portant pour la première fois sur l'exercice 2002, le chef d'entreprise devra intégrer des données sociales et environnementales dans le rapport présenté lors de l'assemblée générale ( IGALENS et JORAS, 2002).

Parmi les informations que doit fournir l'entreprise et qui ont été précisées dans le décret d'application du 20 février 2002, figurent les relations entretenues avec les associations d'insertion, les associations de défense des consommateurs et les populations riveraines et enfin le respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT. Sur ce dernier point, le décret distingue les obligations par rapport aux sous-traitants et les obligations par rapport aux filiales. Concernant les premiers, l'entreprise doit simplement promouvoir les dispositions des conventions tandis que pour les filiales, il s'agit de s'assurer qu'elles sont respectées. Dès lors, on comprend mieux la remarque du gouvernement français concernant la nécessité d'investir dans la formation et la professionnalisation des auditeurs sociaux...

A travers ces démarches internationale ou nationale, il apparaît que, par nature, le concept de RSE met en contact les entreprises classiques (de façon plus marquée les entreprises multinationales) et les OSC. Qu'il s'agisse de formuler des principes (dans le cas des droits de l'homme) ou bien de les adapter dans des conditions particulières (dans le cas de l'aide au développement ou de la solidarité internationale), qu'il s'agisse de

surveiller le respect de codes de bonne conduite ou de principes de l'OIT, qu'il s'agisse enfin de donner du crédit à des informations figurant dans des rapports de RSE ou de développement durable, un certain type de collaboration semble devoir s'instaurer entre des organisations que par ailleurs bien des choses séparent. C'est l'analyse de la complexité de ces relations que nous allons essayer de mener.

### **Les relations entre les entreprises et les OSC autour de la RSE**

Même si elle ne va pas de soi, on peut accepter dans un premier temps la conception anglo-saxonne qui s'impose de plus en plus et qui fait reposer la RSE sur une démarche volontaire étant précisé que cette démarche vient s'ajouter au respect des lois et conventions applicables. Cet engagement peut prendre de très nombreuses formes : il peut reposer sur l'adoption de principes, s'incarner dans des « codes de conduite », se traduire par la certification de sites ou de l'entreprise elle-même selon un référentiel normatif ( ISO 14001 pour l'environnement ou OHSAS pour l'hygiène et la sécurité ou encore SA 8000 pour le respect des droits au travail), il peut enfin prendre la forme d'engagements à atteindre des objectifs d'amélioration continue, comme cela est parfois pratiqué dans le domaine de la qualité.

Quelle que soit la forme des engagements, un consensus semble aujourd'hui émerger de l'ensemble des acteurs concernés pour accorder une importance particulière à la reddition de comptes. Cette étape fait d'ailleurs l'objet d'une initiative internationale, la « Global Reporting Initiative » qui bénéficie d'un important soutien de la Fondation des Nations Unies. La GRI est l'œuvre du CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), ONG basée à Boston qui regroupe des organisations de défense de l'environnement, des investisseurs professionnels socialement responsables, des investisseurs institutionnels, des syndicats et des organisations religieuses<sup>1</sup>. La plupart des entreprises multinationales adhèrent à la GRI.

Ainsi les relations entre les entreprises et les OSC peuvent se situer à des étapes différentes de la RSE et cette première remarque explique une partie de la complexité de ces relations, notamment quand l'un des deux partenaires attend de l'autre qu'il aille au-delà de l'étape « naturelle » qui leur a permis d'entrer en relation.

---

<sup>1</sup> Le CERES est l'auteur des « CERES principles », à l'origine « Valez principles » qui constituent un code de conduite en 10 points pour un comportement écologiquement responsable des entreprises.

Pour l'essentiel on peut distinguer quatre étapes, l'amont (i.e. le choix d'un référentiel), le déploiement, le contrôle et l'association entre une entreprise et une OSC pour une campagne de communication.

En amont, se situe le choix des principes, des référentiels ou des engagements que l'entreprise va adopter. A ce premier niveau la concurrence est déjà rude entre les OSC, et l'entreprise est soumise à des arbitrages qui sont d'autant plus délicats qu'ils engagent toujours l'avenir.

D'après mes recherches sur Internet une centaine d'OSC propose des principes applicables en matière de RSE : certaines sont spécialisées et ne proposent que des principes partiels, d'autres ont la prétention de couvrir entièrement une dimension ( l'écologie, les droits de l'homme, les droits au travail ,etc.) d'autres enfin, sont encore plus générales comme par exemple celle qui repose sur l'ensemble des principes édictés par feu le révérend Léon H. Sullivan ([www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org) ). Quels dangers guettent l'entreprise et les OSC à ce stade ?

En premier lieu, l'entreprise qui se tourne vers des OSC spécialisées aura du mal à conserver une vision globale de la RSE tant la différenciation introduit de nuances entre les associations qui défendent l'environnement , la biodiversité, la suppression d'émission de gaz à effet de serre ou telle espèce de lépidoptères. On peut ensuite s'interroger sur l'opportunité de retenir des principes religieux pour une entreprise internationale qui devra les exposer et les défendre dans des milieux indifférents voire hostiles à cette religion. On sait, par exemple, que telle organisation, église reconnue aux Etats-Unis et au Canada, est officiellement classée dans les sectes en France et qu'elle inspire cependant les principes de plusieurs sociétés du secteur de l'informatique.

De façon plus globale, on doit aussi s'interroger sur les risques que font peser les approches universalistes dans le domaine des droits de l'homme, les valeurs dites « universelles » ne l'étant pas toujours (ROBERT- DEMORRONT et al., 2002).

A défaut de principes, qui peuvent être contestés, l'entreprise doit-elle opter pour une norme, un label ?

Si la série ISO 14000 et son extension européenne l'EMAS ECO-AUDIT (qui permet une meilleure publicité des engagements) sont largement plébiscitées, il n'en va pas de même pour les normes sociales.

L'exemple de la norme SA 8000 est intéressant car cette norme possède une grande notoriété même si elle est en réalité assez peu utilisée. Développée par le CEP<sup>2</sup> elle reprend différentes conventions de l'OIT telle que l'interdiction du travail des enfants, la liberté d'association, le temps de travail, la rémunération minimum. Certains se sont étonnés du choix des rédacteurs de ne retenir que certaines conventions et d'ajouter en revanche des critères qui peuvent apparaître inapplicables dans certains pays, par exemple le fait de devoir prouver que l'on n'exerce aucune discrimination en fonction des orientations sexuelles. De plus la demande d'une certification selon la norme SA 8000 limite grandement le choix des organismes certificateurs et pose le problème de leur qualification ainsi que le relève le gouvernement français.

L'option « label » peut attirer car un label social ou écologique est à la fois une information sur la qualité sociale ou écologique du produit et un système de communication de cette information (logo, étiquette). En France le collectif « De l'éthique sur l'étiquette » qui rassemble 53 associations et syndicats (la CFDT jouant un rôle de leader) veut créer un label social pour garantir aux consommateurs la bonne qualité sociale de leurs achats et contribuer à un meilleur respect des droits de l'homme et au progrès social dans le monde. Les produits concernés, dans un premier temps, seront les vêtements, les chaussures et les jouets. En Belgique le conseil des ministres a approuvé la création d'un tel label et met en place les instances *ad hoc*.

Rugmark est à la fois un label et une ONG impliquée dans la fabrication et la commercialisation du tapis au sud de l'Asie. Les inspecteurs de Rugmark sont tous natifs du pays où ont lieu les inspections, ils sont formés et supervisés par Rugmark. Pour recevoir le label il faut que l'importateur et l'exportateur s'engagent ensemble et les exportateurs payent 0,25% de la valeur de leurs exportations tandis que l'importateur paye 1,75% de cette même base. Ajay Singh KASKY responsable Rugmark au Népal précise que 4/7 de ce montant revient au pays du Sud pour financer les programmes de réhabilitation scolaire.

Dans le cas où le poids des OSC est déterminant le risque d'un label à géométrie variable n'est pas nul et cela peut poser des problèmes aux entreprises qui devront ajuster en permanence leurs conditions de production ou leurs procédures d'achat. En revanche, l'aide des OSC peut se révéler précieuses pour choisir des critères d'ISR. Oxfam, Save the Children et Voluntary Services Overseas ont développé des outils pour aider à évaluer le degré de responsabilité sociale des sociétés pharmaceutiques. Elles proposent que les

---

<sup>2</sup> Le Council on Economic Priorities est une ONG américaine qui rassemble des entreprises, des investisseurs et des églises.

investisseurs considèrent si les entreprises soutiennent des prix substantiellement bas dans les pays émergents, si l'entreprise publie une liste des prix offerts à ces pays et si les réductions des prix couvrent un ensemble de produits plutôt que quelques produits phares. En amont le risque principal est donc celui de l'instabilité due au grand nombre et à la faible homogénéité des intervenants et en premier lieu des OSC, cet émiettement pouvant ça et là se doubler d'une véritable surenchère.

Après l'amont, vient le déploiement de la RSE. Dans de nombreux cas, cette étape ne concerne que les entreprises. Elles doivent, par exemple, concevoir une structure de responsabilité sur ces questions, elles doivent également repenser leur système d'information, etc. Mais dans d'autres cas, la collaboration entre OSC et entreprises peut se révéler fructueuse voire indispensable.

Le premier cas concerne l'expertise que peut posséder l'OSC et qu'elle peut mettre au service de l'entreprise. Ce cas peut être assimilé à une mission de conseil et les deux parties peuvent en retirer des avantages : l'OSC fait progresser sa cause et en retire des revenus tandis que l'entreprise achète une prestation souvent dans de meilleures conditions que celles qui prévalent dans l'univers de la consultation.

Le second cas, plus fréquent, concerne le partenariat d'une entreprise et d'une OSC pour un déploiement de tel ou tel principe dans une région peu accessible culturellement et dans laquelle l'OSC est implantée.

Ian THOMSON, coordonnateur du réseau de solidarité de Maquilla ([www.maquillasolidarity.org](http://www.maquillasolidarity.org)) qui œuvre pour l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés dans la chaîne de transformation des vêtements a déclaré : « Les ONG ont un espace qui s'ouvre dans l'organisation des programmes de formation pour les ouvriers et pour le personnel de gestion concernant les droits des travailleurs, elles peuvent aussi faire connaître le contenu de normes telle que SA 8000 ou des exigences de la FLA<sup>3</sup>. Les ONG peuvent également tester les procédures d'appel de la certification. Bien que des conclusions soient prématurées les expériences dans l'habillement soulignent la puissance croissante des ONG pour contraindre des sociétés à adopter de nouvelles normes concernant l'environnement ou le travail. »

---

<sup>3</sup> Fair Labour Association. La révélation en 1995 de l'esclavage des ouvriers thaïlandais dans une usine de vêtement à El Monte, en Californie, a incité l'administration de Bill Clinton à former un groupe de travail, l'AIP (Association des industries de l'habillement). En novembre 1998 l'AIP a créé la FLA qui regroupe des industriels, des ONG et des universités et dont l'objectif est de protéger le droit des travailleurs aux États-Unis et dans le reste du monde. La FLA a créé un code de conduite et un des trois systèmes d'inspection, les deux autres étant celui de SA 8000 et de la WRAP (Worldwide Responsible Apparel Production)

Le déploiement de la RSE peut être l'occasion de collaborations fructueuses pour les OSC et les entreprises notamment lorsque les OSC sont capables de fournir des ressources qui font défaut à l'entreprise : expertise, formation, connaissance de la langue, des lois, de la culture des régions dans lesquelles sont implantés des fournisseurs ou des sous-traitants.

Vérité, une OSC d'origine américaine, créée en 1995 a conduit plus de deux cents audits sociaux dans soixante pays et se consacre actuellement à un programme d'éducation en Chine et au Vietnam dans le domaine du droit du travail .

Le contrôle est certainement l'étape la plus cruciale dans les relations entre les entreprises et les OSC. Une certaine ambiguïté apparaît du fait que le contrôle par l'OSC peut dans certains cas être recherché, dans d'autres sembler inutile (car redondant avec d'autres procédures) et parfois être redouté ou même combattu.

Les mésaventures de Nike sont bien connues : après avoir essayé par ses propres moyens de faire respecter son code de conduite par ses sous-traitants, l'entreprise a dû confier cette tâche à un cabinet d'audit, PricewaterhouseCoopers, et, devant les révélations toujours aussi critiques des OSC, Nike s'est résolu à faire auditer les audits par des étudiants vivant sur les campus américains mais originaires des pays concernés afin de visiter tous les sites litigieux. Nike a d'ailleurs décidé de cesser de rendre compte publiquement de ses réalisations en matière de RSE car face aux remises en cause incessantes des résultats publiés, un consommateur américain a attaqué la société pour « publicité mensongère » et obtenu gain de cause devant la Cour suprême de Californie.<sup>4</sup>

Dans certains cas l'OSC spécialisée dans la défense des travailleurs doit être consultée par l'auditeur ou le certificateur (notamment quand la législation locale ne permet pas à un syndicat indépendant de la Direction d'exister) : ceci est prévu explicitement par la CEPAA qui accrédite les auditeurs dans le cadre de la norme SA 8000. Par cette consultation l'auditeur s'informe des manquements concernant l'application du droit local.

On connaît les difficultés des auditeurs des grands cabinets d'audit dans le domaine de la RSE, ils n'ont souvent ni le temps ni les compétences pour effectuer correctement leur travail. Ils doivent en une ou deux journées par site effectuer des observations qui nécessiteraient une à deux semaines, ils ne connaissent pas la langue du pays, et ils ne peuvent pas avoir de contacts directs avec les salariés. Parfois l'annonce de leur visite entraîne des améliorations qui ne seront pas maintenues après celle-ci (IGALENS, 2001).

---

<sup>4</sup> Selon le juge, les messages de Nike sur les conditions de travail chez ses sous-traitants en Asie «étaient dirigés par un émetteur commercial, et parce qu'ils mettent en scène des faits sur les affaires de l'émetteur dans le but de promouvoir les ventes de ses propres produits, nous en concluons que ces messages sont des annonces commerciales pour ce qui est de l'application des lois contre les publicités mensongères ».

Pour ces raisons, des OSC réalisent pour leur propre compte des audits et les publient directement sur leur site, ou les font publier dans les media. Cette pratique se retrouve aussi bien dans le domaine écologique (avec Greenpeace notamment) que social. Amnesty international, Human Right Watch et de nombreuses autres ONG dénoncent régulièrement des abus en tout genre.

Le problème réside parfois dans le manque de professionnalisme des OSC qui réalisent des audits sociaux et environnementaux. Souvent ces dernières sont plus à leur aise dans la fonction tribunitienne qui consiste à dénoncer des abus. Cette remarque générale connaît heureusement des exceptions, nous n'en citerons qu'une, COVERCO, Commission for the Verification of Corporate Codes of Conduct aux Etats-Unis<sup>5</sup>.

Le Hong Kong Christian Industrial Committee (HKCIC) révélait l'an dernier que des fabricants de jouets pratiquaient la journée de travail de dix-huit heures sept jours sur sept. Son enquête passe au crible vingt usines du Guandong (90000 salariés au total) au service de quatre multinationales américaines : 90% des salariés interrogés affirment ne jamais avoir entendu parler des codes de conduite que ces multinationales prétendent imposer à leurs sous-traitants...

Que penser de ces différents cas de figure ?

Dans le cas où une OSC fournit à un auditeur professionnel des compléments d'information, on peut se demander quelle est la logique d'un échange par lequel un auditeur très bien payé fait faire une partie (souvent essentielle) de son travail par une tierce partie qui le plus souvent n'est nullement rémunérée.

Dans le cas du HKCIC, c'est à dire un audit réalisé par une OSC, le problème de la propriété des résultats de l'audit peut se poser. Dans le cas d'espèce une plainte a été déposée auprès de SAI qui instruit la procédure d'appel liée à la norme SA 8000. SAI s'est retournée contre l'organisme certificateur (DNV) qui a envoyé une équipe dans les sept jours mais qui a trouvé porte close à cause des fêtes nationales. Le 28 septembre SAI a demandé à DNV de suspendre la certification de l'usine. Le 3 octobre le HKCIC s'est plaint auprès de SAI de la lenteur des procédures d'appel. On en est là...

On peut dès lors s'interroger : n'y a-t-il pas subrepticement un glissement qui s'opère et l'OSC ne risque-t-elle pas de perdre de vue sa raison d'être pour devenir un rouage d'une procédure compliquée qui dans cet exemple n'a d'ailleurs pas abouti ?

---

<sup>5</sup> COVERCO a réalisé des audits sociaux dans deux usines de GAP au Guatemala pour évaluer la conformité des pratiques du management au code de conduite GAP. COVERCO a distribué des tracts aux ouvriers qui leur indiquaient comment ils pouvaient communiquer avec les auditeurs : entretien informel pendant une visite d'audit, coup de téléphone au bureau COVERCO ou directement sur un mobile d'un auditeur, lettre directe adressée à COVERCO.

A l'inverse, la procédure mise au point par la FLA semble mieux adaptée à son objet : les entreprises donnent chaque année une certaine somme d'argent qui sert à la gestion de la FLA. Ces entreprises s'engagent à accepter des visites inopinées d'auditeurs dans les usines des sous-traitants ou des fournisseurs choisies par la FLA. Chaque entreprise adhérente accepte de confier les audits de 5% des usines de ses fournisseurs. NIKE , par exemple, qui travaille avec un millier de fournisseurs accepte et paie cinquante audits par an à la FLA en plus des audits internes ou de ceux confiés à des cabinets internationaux.

L'entreprise adhérente à la FLA doit en effet soumettre chaque année un plan d'audit interne et externe, elle doit traduire son code de conduite dans les langues des pays des sous-traitants, assurer la mise à disposition de ces codes auprès du personnel, accepter que la formation des auditeurs internes soit assurée par la FLA et qu'ils soient contrôlés par elle une fois par an.

La FLA oblige les auditeurs à consulter régulièrement les ONG locales et communiquer régulièrement avec le « NGO Advisory Council » composé de 31 ONG qui fournit conseil et recommandations.

Dans la phase de contrôle le rôle des OSC apparaît donc utile voire indispensable mais difficile à piloter : les américains évoquent volontiers le terme de « monitoring ». Il y a, en effet, un risque certain à ignorer purement et simplement l'information que détiennent les OSC dès que le terrain de l'audit se situe dans des pays difficiles d'accès, mais d'un autre côté l'OSC ne peut être réduite à ce rôle de supplétif. Lorsque l'OSC entend jouer seule le rôle d'auditeur ou de certificateur le premier risque tient à sa compétence car un audit nécessite une préparation minutieuse, une démarche rigoureuse et la maîtrise d'outils qui nécessitent une formation spécifique (COURET et al., 1995). La solution réside certainement dans un long travail de préparation préalablement aux audits entre des auditeurs professionnels et des membres de l'OSC ( à condition qu'ils demeurent assez longtemps dans l'organisation) comme l'a réalisé en France Carrefour avec la Fédération internationale des ligues des Droits de l'Homme à travers l'association Infans (BERGIS, 1993).

La dernière modalité d'association entre une entreprise et une OSC sur le registre de la RSE consiste pour la première à bénéficier de l'image et du capital de sympathie de la seconde lors d'opérations médiatiques.

On trouve sur les rapports de RSE les logos d'OSC connues pour défendre l'environnement, pour leur engagement dans la promotion des droits de l'homme ou tout

simplement pour leur action au service d'une cause (« les restos du cœur » par exemple pour certains grands distributeurs).

Le panda de WWF (fond mondial pour la nature) se retrouve parfois sur des documents d'entreprises qui sont considérées comme partenaires pour une opération. Dans le premier rapport de Lafarge on trouve par exemple ce logo avec les explications suivantes :

« notre accord avec le WWF est le premier partenariat jamais conclu avec un groupe industriel dans le cadre du programme *Conservation Partner* du WWF. L'objectif est de renforcer et d'améliorer notre approche environnementale ... en outre, Lafarge contribue chaque année à hauteur de 1,1 million d'euros au programme mondial de restauration des écosystèmes forestiers du WWF. »

Cette opération n'est pas sans rappeler le co-branding qui consiste à associer deux marques lors d'une opération publicitaire. Dans le cas d'une OSC la rétribution est souvent monétaire et l'entreprise permet ainsi à l'OSC de se développer et de financer son fonctionnement ou une campagne particulière. Pour être crédible il faut qu'une telle opération ne trahisse pas l'image de l'OSC et on pourrait, par exemple s'interroger sur la présence du panda chez un pollueur notoire même si celui-ci est un généreux donateur...

De nombreux travaux de marketing permettent d'ailleurs de préciser les conditions de succès de ces opérations, notamment le « cause related marketing »<sup>6</sup>.

Pour reprendre l'expression du Secrétaire Général de L'ONU, marier la puissance des marchés, symbolisée par l'entreprise classique, et l'autorité des principes universels, représentée par les OSC, n'est donc pas chose facile. Selon les étapes du processus de la RSE ce défi pose des questions différentes et nécessite certainement un long apprentissage. Mais si le but demeure louable il ne faut pas cacher qu'il dissimule également des dangers à la fois pour les OSC qui s'engagent dans cette direction et pour le concept de RSE lui-même.

### **Les risques pour les OSC et pour la RSE**

Pour comprendre les craintes qui vont être émises, il faut revenir sur les enjeux de la RSE. Ces enjeux sont approximativement les mêmes que ceux du développement durable

---

<sup>6</sup> Cf l'ouvrage d'E. VERNETTE, « L'essentiel du marketing », Editions d'organisation, 2001.

qui sont apparus pour la première fois sur la scène mondiale à Rio en 1992 et plus récemment à Johannesburg en 2002.

Tous les commentateurs ont remarqué qu'entre les deux sommets il n'y avait pas eu beaucoup de progrès car les bonnes résolutions du Sommet de la Terre en 1992 n'ont pas empêché l'environnement de continuer à se dégrader et en matière de santé et de pauvreté le bilan reste décevant. En revanche ce qui a été moins souligné c'est la différence de participation des entreprises entre Rio et Johannesburg : quasi-absentes au premier sommet elles étaient omniprésentes au second à tel point que certaines OSC n'arriveraient ni à trouver leur place ni à se faire entendre.

Le problème que peut poser une telle présence est celui d'un rôle excessif voire exclusif des entreprises dans un débat qui est encore assez récent et qui va probablement occuper le siècle.

Le philosophe H. JONAS a bien montré que la dimension écologique ne pouvait être pensée dans le cadre habituel de la morale, disons la morale issue de Kant.

Les catégories *a priori* de l'espace et du temps sont bouleversées, la responsabilité se conçoit désormais à l'échelle de la planète et s'étend aux générations futures car, selon lui, les modes de production et de consommation sont en train de créer des dommages irréversibles ( JONAS, 1998).

Ivan ILLICH décédé le 2 décembre 2002 à Brême avait généralisé les risques d'inversion du sens, bien connus en écologie, à de nombreuses institutions sociales. Un apport trop grand de matières organiques détruit la flore aquatique au lieu de la nourrir, de même trop de voitures empêche de se déplacer, trop de médicaments détruit la santé, trop d'heures de cours déforme au lieu d'éduquer, trop d'informations tue l'information, etc ( ILLICH, 1971, 1973, 1975, 1977).

Que l'on partage ou non les idées de JONAS, d'ILLICH ou d'autres penseurs critiques du mode de production actuel, il semble que ce débat mérite d'être poursuivi et que des espaces de confrontation des idées, des lieux de parole et d'engagement personnel doivent être préservés.

La contribution au débat ici présentée consiste à soutenir que face aux Etats et face aux entreprises les OSC sont les seuls vecteurs efficaces de cette vigilance.

En premier lieu, les OSC ont un mode de fonctionnement démocratique (un homme, une voix) qui permet d'éviter que le rapport des forces soit soumis aux rapports marchands. En second lieu, le bénévolat rend l'OSC plus souple et plus réactive, elle n'a pas la contrainte de trésorerie et de financement de masse salariale qui l'oblige à courir sans cesse derrière

des et de compétences car elle peut agréger des personnes d'horizons très différents. En troisième lieu, l'OSC peut devenir, sur un sujet donné, un véritable centre de ressources qu'une même cause mobilise ; ceci s'est vu notamment dans le débat à propos de l'énergie nucléaire en Europe.

Bien entendu de nombreux contre-exemples existent sur chacun des trois points précédents et à certains égards l'OSC idéale ainsi décrite n'existe pas.

Mais le risque c'est que les conditions actuelles de mise en œuvre de la RSE nous éloignent encore plus de cette vision de l'OSC idéale.

Lorsqu'une OSC tire l'essentiel de ses revenus des audits réalisés pour compte de multinationales ou de la vente de son logo à ces mêmes multinationales et quelles que soient les intentions à l'origine de cette décision, il y a un risque certain de perte d'autonomie. Le danger est d'autant plus grand si l'OSC est payée à la tâche ; la pression s'exerce dans un premier temps sur les moyens et dans un second temps sur les résultats car la tendance des donneurs d'ordre consiste à faire supporter les coûts des audits par les usines locales et on comprend qu'une usine locale rechigne à payer un audit social qui remette en cause ses pratiques.

La critique tombe d'elle-même pour les OSC qui obtiennent des financements récurrents pour exercer des missions de surveillance locale (correspondant mieux à leur capacité que la réalisation de véritables audits).

Pour ne pas se transformer en simple prestataire de service, l'OSC devrait également consacrer une part importante des revenus qu'elle obtient par cette voie à des financements en rapport avec son objet social afin que ce dernier bénéficie directement de ces activités de surveillance ou d'audit. En tout état de cause le mode et les instances de gouvernance de l'OSC devraient la mettre à l'abri de dérives toujours possibles en présentant chaque année l'état des réalisations rendues possibles du fait de l'engagement dans ces actions.

Concernant la RSE elle-même, les dangers sont différents et résultent d'une articulation entre des entreprises et des OSC qui se présente comme une alternative à la puissance étatique pour faire respecter ou progresser les droits de l'homme, de l'environnement ou du travail.

Guy HASCOËT lorsqu'il était secrétaire d'Etat à l'économie sociale évoquait à ce sujet le risque d'une « privatisation du droit » et J. LAPEYRE, secrétaire adjoint de la CES (Confédération Européenne des Syndicats) dénonce le passage de la justice sociale à la charité sociale qui laisserait « l'entreprise devenir la garante de tous les intérêts ».

Corporations and Human Rights qui est l'ONG la plus importante dans la veille mondiale pour la dénonciation des violations des droits de l'homme a écrit au Secrétaire Général de l'ONU que trois obstacles s'élevaient pour empêcher la réalisation des objectifs de Global Compact :

- le manque de normes légales ;
- le manque de mécanismes de contrôle et de voies d'exécution ;
- le manque de clarté concernant les principes de global compact.

Si on abandonne le troisième point, on se rend compte que c'est bien le caractère volontaire et non obligatoire qui est remis en cause concernant la RSE. Il y a d'ailleurs un paradoxe dans la définition de la RSE adoptée par la commission européenne : si la RSE ne commence que là où finit la loi, des pays comme la France qui ont une forte législation sociale et environnementale seront toujours à la traîne en matière de RSE car telle ou telle réalisation sociale sera jugée comme une performance en Angleterre (du point de vue de la RSE), alors que la même réalisation ne sera pas prise en compte dans le cas français.

Face à la contrainte de la loi nationale ou internationale, le dispositif qui se met en place autour de la RSE donne parfois l'image de ce que les anglo-saxons appelle la « soft law ». L'articulation entre des principes hautement revendiqués par des sociétés multinationales, la caution d'OSC et la mise en scène d'institutions aussi prestigieuses que l'ONU ( ou l'OCDE ou l'Union Européenne) peut laisser penser que des progrès ne cessent d'être accomplis alors que la réalité est très différente.

Pour K. ROTH, le directeur de Human Rights, « contrairement aux assertions de certains, il est insuffisant de suggérer que les ONG doivent assurer les fonctions de surveillance et de contrôle dans ce domaine. Human Rights Watch a consacré des ressources considérables pour promouvoir le respect des droits de l'homme par les entreprises mais nos efforts représentent juste une goutte dans un seau d'eau. Ni nous-mêmes, ni les autres ONG n'avons les ressources suffisantes pour un assurer le rôle qui devrait être celui des gouvernements ou celui de l'ONU ».

B. Belen BALAYNA<sup>7</sup> a envoyé une lettre à l'ONU signée par de très nombreux représentants d'OSC dans laquelle elle déclare qu'aucune amélioration n'a pu être observée en général dans le domaine de la RSE ni en particulier parmi les entreprises partenaires de Global Compact (elle cite les exemples d'Aventis, de Nike, de Rio Tinto et d'Unilever pour dénoncer leurs pratiques). Elle conclut en évoquant les impacts potentiellement négatifs de Global Compact.

---

<sup>7</sup> La lettre citée et la réponse de Jessica MATHEWS (Président du Carnegie Endowment for International Peace) sont disponibles à partir du site : [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Sans entrer dans un propos qui peut sembler polémique, l'enseignement de ces deux critiques est le même : le dispositif actuel, qui repose essentiellement sur des engagements volontaires des entreprises et sur la surveillance d'OSC, n'apparaît pas à la hauteur des enjeux et risque de produire une image rassurante très éloignée de la réalité du respect effectif des droits de l'homme, du travail et de l'environnement.

Sous le prétexte de la diffusion de « bonnes pratiques », les rapports d'information concernant la RSE contiennent des « business cases » dont le caractère épideictique n'a d'égal que la non-représentativité. La méthode de Global Compact et celle de l'Union Européenne sous le terme assez vague de « forum » fournissent une tribune à des entreprises qui présentent des réalisations isolées alors que le thème de la RSE mérite une analyse complète.

Bien que souffrant du même défaut qui consiste à ne rien imposer, la démarche de la GRI est plus satisfaisante que celles des forums car son premier principe consiste à demander aux entreprises d'être tout à fait explicites sur le périmètre des entités et des activités couvertes dans leur rapport de développement durable. Ainsi un arbre parfait ne risque pas de masquer une forêt rongée par des pluies acides !

Le classement de *Fortune* compare les Etats (en fonction de leur PIB), les entreprises (à partir de leur chiffre d'affaire) et les autres institutions (OSC, églises, etc.). Pour la première fois en 2002, le nombre d'entreprises dans le classement des cent premières institutions mondiales a dépassé celui des Etats. Pour symbolique qu'elle soit cette inversion prouve que le concept de RSE vient à son heure car les entreprises n'ayant jamais eu autant d'importance et de puissance, il est naturel que le champ de leur responsabilité s'élargisse et qu'elles rendent compte régulièrement et complètement des conséquences économiques, écologiques et sociales de leurs activités. En revanche à qui appartiennent le droit de fixer les règles et le devoir de les faire respecter ? Les principes anciens de séparation des pouvoirs chers à Montesquieu aussi bien que les principes contemporains de saine gouvernance nous apprennent que l'on ne peut s'imposer une discipline qui va à l'encontre de sa raison d'être pas plus qu'on ne peut à la fois être bon juge et partie dans un procès.

Les entreprises n'ont pas pour raison d'être de protéger l'environnement (sauf bien entendu celles qui appartiennent à cette branche d'activité) et elles n'ont pas non plus pour raison d'être le développement des droits de l'homme ou des droits du travail. Ni directement, ni par l'entremise d'OSC spécialisées dans ces domaines on ne peut changer la nature des entreprises et remplacer l'action publique nationale et internationale. La régulation et la répression ne peuvent reposer exclusivement sur des intérêts particuliers même si ces intérêts

peuvent parfois, par une action volontaire, être des aiguillons utiles voire des précurseurs ou des innovateurs.

Quant aux OSC, une enquête réalisée en décembre 2001 auprès du panel Ecodialog ( n = 400) et publiée sur le site de Man-Com Consulting ( [www.man-com.com](http://www.man-com.com) ) relève que « si les ONG n'abandonnent en rien leur discours critique, elles sont désireuses de trouver des alliances objectives avec les entreprises pour changer le monde »

A la question : « Selon vous, entreprises et OSC peuvent-elles développer des partenariats ? », les réponses ont été : oui, tout à fait pour 75% et oui, peut-être pour 20% ; tandis qu'à la question « Que pensez-vous pouvoir attendre d'une coopération avec les entreprises ? », les réponses traduisant une majorité d'opinions favorables ont été les suivantes :

- l'implication des entreprises dans des projets citoyens pour 85%
- le financement de projets pour 80%
- la sensibilisation des opinions à des problèmes spécifiques pour 52%

Les auteurs d'en déduire : « il ne faudrait pas passer à côté d'un nouveau type de dialogue entre ONG et entreprises, si l'on veut donner du contenu aux démarches de développement durable »

Certes, mais pour conclure par une métaphore, la RSE est une vague de fond mais ce n'est pas l'écume (« mousse blanchâtre qui se forme à la surface des liquides agités » selon le Robert) qui fait la vague c'est l'importance de l'eau déplacée. Faire reposer essentiellement les progrès dans les domaines de la RSE sur une collaboration entre les entreprises et les OSC, c'est choisir l'écume et oublier la vague.

## Bibliographie

- ADEME, EPE, ORSE, *Guide des organismes d'analyse sociétale* -Paris, 2001.
- BOWEN H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row.
- BERGIS P., *Guide des droits de l'homme* - Hachette Éducation, 1993.
- COURET A., IGALENS J, PENAN H., *La certification*, Que Sais-Je ? , n° 3006, 1995.
- DIMAGGIO P. J. & POWELL W.W. (1993), "The New Institutionalism in Organisational Analysis", *American Journal of Sociology*, vol. 98, n°6, May, p. 1493-1495.
- EBBF, *Responsabilité sociale des entreprises* - Paris 1997.
- ÉTHIQUE, *Chartes déontologiques*, n° 13, octobre 2000, Deboeck université, Bruxelles.
- ÉTHIQUE, *Ethique et développement durable*, n° 16, avri12002, Vetter éditions.
- FERONE G., d'ARCIMOLES Ch., BELLO P., SASSENOU N., *Développement durable* - Éditions d'Organisation, 2001
- FROMAN B, GREY O.-M., LAURENS B., *Qualité et environnement*, AFNOR 1998, Paris.
- GOND J.P. (2001), "L'ethique est-elle profitable ?", *Revue Française de Gestion* N° 136, p.77-85.
- IFEN, *Les indicateurs du développement durable, études et travaux*, n°24, 1999 et n° 28,2001.
- IGALENS J., PERETTI JM., *Le bilan social*, Que Sais-Je ? , PUF 1980, n° 1186.
- IGALENS J. (2001), « Nike : un audit social à l'échelle mondiale », *Personnel* N° 420, p. 42-49.
- IGALENS J. & JORAS M. (2002), « La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel. » Coll ANDCP, Ed d'Organisation.
- ILLICH I., "Celebration of awareness : a call for institutional revolution", Harmondsworth: Penguin Education, 1976
- ILLICH I., "Deschooling society", Harmondsworth: Penguin Education, 1976
- ILLICH I., "Disabling professions", London : Boyars, 1977
- ILLICH I., "Energy and equity", London: Calder and Boyars, 1974
- ILLICH I., VERNE E., "Imprisoned in the global classroom", London: Writers and Readers Publishing Cooperative, 1976.
- IQM, *Développement durable* - Cahiers n° 7, Vetter éditions, 2001.
- La charte des droits fondamentaux de l'Union européenne* - Point essais, n° 469- 2001.
- Les principes directeurs de l'OCDE* - Paris, 2000.
- Livre vert, Commission des communautés européennes*, 18 Juillet 1001.
- MEDEF, *Création de valeur, le respect des valeurs* - *Le cahier* 2001, Paris.
- MERCIER S., *L'éthique dans les entreprises* - *Repères*, n° 263, La Découverte, 1999.
- Ordre des experts-comptables, ADEME, *Maîtrise des enjeux environnementaux* - E.C. Media,

Paris, 1997.

PROCERISQ, *Procédures et règlements* -Secrétariat d'État, risques majeurs, Novembre 1989.

ROBERT-DEMORRONT P., IGALENS J. & JOYEAU A. (2002), « La certification sociale »Communication lors du XIII éme congrès de l'AGRH Nantes.

SCHNAPER D., *Qu'est-ce que la citoyenneté* - Folio actuel, n° 75, 2000.

Service central de prévention de la corruption - *Rapports* 95, 96, 97, J0.

*Territoires et développements durables*, Comité 21, Paris, 2001.

VERNETTE E., « L'essentiel du marketing », Editions d'organisation, 2001.

VIGER S., *Pollution de l'environnement* - DEMOS, Paris, 2001.