

Responsabilité sociétale des entreprises :
la spécificité des sociétés mutuelles
dans un contexte européen

Asbl Pour la Solidarité, avril 2010

ISBN : 978-2-930530-09-3

Dépôt légal : D/2010/11.262/3

Think Tank européen *Pour la Solidarité*



Le Think Tank européen *Pour la Solidarité* (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à nouer des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, *Pour la Solidarité* initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétences, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socio-économiques ; crée des observatoires ; organise des colloques, des séminaires et des rencontres thématiques ; élabore des recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

Pour la Solidarité organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial, la responsabilité sociétale des entreprises et la diversité, et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles
Tél. : +32.2.535.06.88
Fax : +32.2.539.13.04
info@pourolasolidarite.eu
www.pourolasolidarite.eu

Les Cahiers de la Solidarité

Collection dirigée par Denis Stokkink

Publications récentes :

Concilier la vie au travail et hors travail, Cahier de la Solidarité hors-série, 2010.

Faut-il payer pour le non-marchand ? Analyse, enjeux et perspectives, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°22, 2009.

Mobilité durable. Enjeux et pratiques en Europe, Série développement durable et territorial, n°21, 2009.

Tiphaine Delhommeau, *Alimentation : circuits courts, circuits de proximité*, Série développement durable et territorial, n° 20, 2009.

Charlotte Creiser, *L'économie sociale, actrice de la lutte contre la précarité énergétique*, Série développement durable et territorial, n° 19, 2009.

Europe et risques climatiques, participation de la Fondation MAIF à la recherche dans ce domaine, Série développement durable et territorial, n° 18, 2009.

Thomas Bouvier, *Construire des villes européennes durables*,

tomes I et II, Série développement durable et territorial, n° 16 et 17, 2009.

Europe, énergie et économie sociale, Série développement durable et territorial, n° 15, 2008.

Décrochage scolaire, comprendre pour agir, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 14, 2007.

Séverine Karko, *Femmes et Villes : que fait l'Europe ? Bilan et perspectives*, Série Développement durable territorial et politique de la ville, n° 12 (n° 13 en version néerlandaise), 2007.

Sophie Heine, *Modèle social européen, de l'équilibre aux déséquilibres*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 11, 2007.

La diversité dans tous ses états, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 10, 2007.

Francesca Petrella et Julien Harquel, *Libéralisation des services et du secteur associatif*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 9, 2007.

Annick Decourt et Fanny Gleize, *Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 8, 2006.

Éric Vidot, *La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?* Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 7, 2006.

Anne Plasman, *Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 6, 2006.

Sarah Van Doosselaere, *Démocratie participative, dialogues civil et social dans le cadre du modèle social européen. Une description générale des concepts*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 5, 2004.

Anne Plasman, *Calcul des indicateurs de richesse économique et de solidarité en Belgique*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 4, 2004.

Entreprenariat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 3, 2004.

Relevé, analyse, évaluation et recommandations en matière d'expériences innovantes de partenariats entre entreprises privées, syndicats et/ou ONG dans la lutte contre les discriminations et en matière d'intégration des populations immigrées, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 2, 2004.

Anne Plasman, Dimitri Verdonck, *La Politique de cohabitation-intégration à Bruxelles*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 1, 2004.

Sommaire

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction de Denis Stokkink, Président du Think tank européen Pour la Solidarité | 11 |
| La RSE, vecteur de diffusion des valeurs mutualistes ?, préface de Nicole Notat, Présidente de Vigeo | 21 |
| CHAPITRE I : La responsabilité sociétale : origines, définition, enjeux et acteurs | 27 |
| 1. Origines et contexte | 29 |
| A. La RSE, une préoccupation à l'origine internationale | 32 |
| A.1 Première apparition du concept dans les lignes directrices de l'OCDE | 32 |
| A.2. Les principes de la RSE et l'OIT | 34 |
| A.3. Les Nations unies et le <i>Global Compact</i> | 36 |
| B. La RSE et l'Europe | 37 |
| B.1. Les étapes | 37 |
| B.2. La pertinence d'une approche européenne | 43 |
| 2. Définition du concept de responsabilité sociétale des entreprises | 45 |
| A. Définition du concept de RSE | 45 |
| B. Les caractéristiques d'une démarche socialement responsable | 50 |
| 3. Les enjeux | 53 |
| A. Les avantages | 54 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| A.1. Les avantages en termes d'image et de communication | 55 |
| A.2. Les avantages en termes de performance économique | 60 |
| B. Les obstacles au développement de la RSE | 62 |
| B.1. Le caractère volontaire et non contraignant | 62 |
| B.2. Le manque de connaissance du concept de RSE par les entreprises | 63 |
| B.3. Le coût des instruments de RSE | 63 |
| B.4. Les objectifs divergents des acteurs | 64 |
| C. Les défis | 66 |
| 4. Les acteurs de la RSE | 69 |
| A. Le rôle de l'État | 69 |
| A.1. Les bénéfiques pour l'État | 69 |
| A.2. Le rôle de l'État dans le développement de la RSE | 70 |
| B. Les différents types d'entreprise face à la RSE | 73 |
| B.1. RSE et PME | 74 |
| B.2. Les entreprises de l'économie sociale | 75 |
| C. Les syndicats | 77 |
| D. Les parties prenantes | 78 |
| CHAPITRE II : Les sociétés mutualistes, par nature socialement responsables ? | 79 |
| 1. Qu'est-ce qu'une mutuelle? | 81 |
| A. Une forme de l'économie sociale | 81 |
| A.1. Les grands principes de l'économie sociale | 82 |
| A.2. Les trois dimensions de l'économie sociale | 85 |
| A.3. La valeur ajoutée de l'économie sociale | 87 |
| B. Les spécificités des mutuelles dans le champ de l'économie sociale | 89 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| B.1. Définition | 89 |
| B.2. Les valeurs | 93 |
| B.3. Les caractéristiques des mutuelles | 94 |
| C. Les mutuelles en Europe | 97 |
| 2. Les mutuelles, socialement responsables par nature ? | 99 |
| A. Les correspondances entre les mutuelles et la RSE | 99 |
| B. Rencontre avec des observateurs et connaisseurs de la RSE et plusieurs grandes mutuelles d'assurance | 107 |
| Interview de Jean Lapeyre, ancien Secrétaire général adjoint de la Confédération européenne des Syndicats (CES) | 107 |
| Interview de Dominique Boucher, Délégué général de l'Institut de Protection sociale européenne (IPSE) | 110 |
| Interview de Philippe Lallemand, Membre du Comité de direction d'Ethias | 114 |
| Interview d'Alain Coheur, Directeur des Affaires européennes et internationales de l'Union nationale des Mutualités socialistes belges (UNMS) | 119 |
| Interview de Jean-Pierre Frizzi, Responsable Coordination et Responsabilité sociale de la MAIF | 127 |
| Interview de Emmanuel Soulias, Directeur de la Responsabilité sociale et environnementale du Groupe MACIF | 131 |
| Interview de Jackie Fonfria, Secrétaire générale de la Mutualité Fonction publique (MFP) | 137 |
| RSE et ESS : Entre désamour et intégration stratégique ?, postface de Nadine Richez-Battesti, LEST et Université de la Méditerranée | 139 |
| Bibliographie générale | 151 |

Introduction

Par Denis Stokkink, Président du Think tank européen Pour la Solidarité

RSE et économie sociale

Dans la vie économique, la solidarité peut trouver à se concrétiser de nombreuses manières. Parmi elles, le think tank Pour la Solidarité (PLS) a depuis plusieurs années choisi de se focaliser sur les deux plus intéressantes à ses yeux : la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises d'une part et l'économie sociale d'autre part. Pourquoi les plus intéressantes ? Parce toutes deux, soutient PLS, sont les mieux susceptibles d'influencer de manière déterminante et positive notre façon de vivre ensemble. Dans l'une comme dans l'autre pratique, la solidarité n'est pas considérée comme une façon pour des opérateurs économiques de se donner bonne conscience, mais bien plutôt comme une occasion d'engager une réflexion profonde et globale sur l'impact sociétal de leur activité économique. Les entreprises classiques menant une politique de RSE et les entreprises du secteur de l'économie sociale, ont donc ceci en commun qu'elles décident de s'engager en faveur de l'émergence d'une relation plus solidaire entre les hommes.

Ce rapprochement est une première audace que s'autorise et assume fièrement Pour la Solidarité (PLS) depuis bientôt dix ans. Vous trouverez autant de chefs d'entreprises du secteur de l'économie sociale railler telle entreprise classique se lancer dans tel projet solidaire au titre de sa politique de RSE, que de chefs d'entreprises classiques adresser un regard ironique à leurs confrères de l'économie sociale tentant, avec difficulté parfois, de concilier leurs objectifs fondamentaux et la réalité du terrain, en l'occurrence du marché dans lequel se développe leur activité économique. Peu importe, insiste PLS, pour qui créer des ponts est une marque de fabrique et une spécialité

qu'on lui reconnaît du côté des entreprises classiques poursuivant une politique de RSE comme du côté des entreprises d'économie sociale. Et c'est d'ailleurs ce double soutien qui lui donne la force et l'envie d'aller plus loin. Plus loin car PLS ne s'arrête pas à constater cette pratique commune de solidarité mais – deuxième audace – il désigne la RSE comme le lieu où les entreprises classiques et les entreprises de l'économie sociale pourraient se rejoindre.

En nommant ainsi les choses, PLS a conscience de marcher sur des œufs. Pourquoi ? D'abord, on l'a dit, parce que reconnaître à la RSE et à l'économie sociale des objectifs communs de solidarité, c'est également leur reconnaître des intentions communes. Les entreprises classiques engagées dans une politique de RSE et les entreprises de l'économie sociale auraient dès lors chacune à cœur de rendre la société plus juste (pour autant que l'on considère que plus de solidarité puisse déboucher sur plus de justice). Pour reprendre une formule célèbre, c'est un peu comme si PLS tout à coup s'adressait au secteur de l'économie sociale en lui disant qu'il n'a pas le monopole du cœur !

Ensuite, quand on connaît le peu de publication établissant clairement un lien entre les entreprises de l'économie sociale et la RSE, c'est un peu comme si PLS perdait son temps à pointer du doigt une réalité sur laquelle il n'y aurait pas à réfléchir. Après l'affront, l'erreur. Car quel sens cela pourrait-il bien avoir de parler de RSE à des entreprises du secteur de l'économie sociale alors que par définition, elles sont engagées dans une réflexion et une action sociétales. Parler de RSE à une telle entreprise reviendrait donc tout simplement à se tromper sur la RSE et l'économie sociale ou pire encore, à mettre en doute son efficacité à rencontrer ses objectifs en tant qu'acteur d'une économie alternative.

Image et identité

De même qu'une entreprise ne supporte pas que l'on touche à son image, l'économie sociale ne supporte pas que l'on touche à son identité. C'est là sans doute – entre l'image et l'identité – qu'une réflexion devrait pouvoir s'engager sereinement. Au terme de cette réflexion, peut-être découvririons-nous que si l'identité influence l'image, l'image peut elle aussi influencer l'identité et que c'est d'ailleurs sans doute là tout l'intérêt et la force de la RSE.

En simplifiant un peu notre propos, ne pourrions-nous pas dire que si les entreprises classiques sont davantage concernées par leur image, les entreprises de l'économie sociale le sont davantage par leur identité ? Une entreprise classique vend une image tandis qu'une entreprise d'économie sociale vend une identité. Une différence ontologique à laquelle l'économie sociale tiendrait par-dessus tout du fait qu'elle est née d'une forme de résistance à la seule recherche du profit au détriment de l'humain. L'économie sociale se posant comme une alternative à l'économie, il paraît logique qu'elle continue de se battre pour placer au cœur de ses préoccupations l'intérêt général et non l'intérêt particulier, l'humain et non le profit, ce qu'une entreprise classique ne pourra jamais faire. Vraiment ?

RSE et développement durable

Que fait exactement la RSE ? En sortant de la vision étroitement économique de l'entreprise et de la notion de profit comme finalité ultime, la RSE invite à repenser l'entreprise et ses relations avec la société. Pour le dire avec les mots de la Commission européenne, la RSE est « un concept désignant l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »¹. Une démarche volontaire mais pas naturelle et qui a donc besoin d'être promue de diverses manières. Ainsi définie, on comprend que la RSE n'est pas un vague projet philanthropique mené à la légère après avoir été échafaudé sur un coin de table. Ce n'est qu'en la vidant de sa substance que la RSE devient une image, du sponsoring ou de la propagande. Une entreprise qui s'engage dans une politique de RSE y engage également son identité, elle se transforme pour acquérir une identité nouvelle qui lui fait quitter le champ des entreprises classiques.

En France et partout en Europe, l'actualité est là pour nous rappeler que les questions d'identité sont par nature délicates. Et à bien regarder, en prenant soin de faire justice à la spécificité des pratiques et objectifs de chacune d'entre elles, il est vrai qu'une entreprise d'économie sociale n'est pas une entreprise classique, fut-elle

1. Livre vert, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM 2001/366.

engagée dans une politique de RSE. Parfois même l'intérêt de l'une est mis en danger par celui de l'autre. Des rapports de force existent et des résistances s'organisent. Tout cela est vrai et doit être pris en considération à sa juste mesure, c'est vrai. Mais au final, n'ont-elles pas quelque chose en commun ? Pour PLS la réponse est claire : elles ont en commun qu'elles font le même pari ! La RSE fait le pari de réconcilier le profit et l'humain sans lequel aucun profit ne serait possible. L'économie sociale fait celui de réconcilier l'humain avec le profit sans lequel elle ne serait pas en mesure de faire quoi que ce soit en faveur de l'humain.

Et ce pari, c'est celui du développement durable... Tant les entreprises prenant leur responsabilité sociétale à cœur que les entreprises d'économie sociale participent à la démarche d'intérêt collectif qui vise à fournir des réponses aux besoins sociétaux dans les domaines sociaux, environnementaux, économiques et de gouvernance. Des domaines qui ne sont rien d'autre que les quatre piliers du développement durable. À sa manière, PLS invite dès lors les acteurs de la RSE et de l'économie sociale à réfléchir à cette réalité en se focalisant sur ce qui unit plutôt que sur ce qui sépare.

Les socles de la loi et du dialogue social

Avant de revenir plus en détail sur ces quatre piliers du développement durable, PLS rappelle que la RSE, avant toute chose, est bâtie sur la loi qui elle-même est fondée sur l'intérêt général. La responsabilité sociétale ne peut dès lors être considérée comme un substitut à la réglementation ou à la législation concernant les droits sociaux ou les normes environnementales. Elle ne sera jamais non plus un substitut à l'élaboration d'une nouvelle législation appropriée. Dès lors, une politique de responsabilité sociale est également et sans ambiguïté une politique respectueuse du dialogue social. Élaborer une politique sociale sans les travailleurs de l'entreprise n'aurait aucun sens. Pour PLS, on ne peut évidemment développer une politique de RSE que si l'on a d'abord, en interne, un dialogue clair, ouvert et productif avec les travailleurs. De même, si dans le secteur de l'économie sociale, les travailleurs sont parties prenantes des décisions, cette caractéristique n'induit pas de faire l'impasse sur le dialogue social entre les représentants de l'entreprise et ceux des travailleurs ! Les syndicats ont un rôle particulièrement significatif à jouer en la

matière. Syndicats et mutuelles ont des origines cousines : une association de citoyens qui veulent se regrouper pour être plus forts face à des risques. Cela ne leur ôte pas leurs spécificités. Celles-ci doivent être prises en compte l'un par l'autre et l'on ne peut que se réjouir qu'un certain nombre de mutuelles intègrent des représentants des travailleurs dans leurs organes de gestion.

Les quatre piliers du développement durable

Nous le disions, la RSE n'est finalement rien d'autre que la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Nous proposons dès lors de reprendre en détail chacun de ces quatre piliers.

Le pilier environnemental

Que ce soit sous forme de taxes, de fixation de quotas d'émissions ou d'autres types de réglementations contraignantes les entreprises sont pleinement touchées par les politiques relatives à la lutte contre le changement climatique. En revanche, ce sont elles aussi à qui nous faisons appel pour faire fonctionner le système mondial de lutte contre le réchauffement climatique. Après avoir investi dans de nouvelles technologies ou de nouvelles techniques de management plus respectueuses de l'environnement, elles auront tout à gagner des futures politiques climatiques qui seront mises en place, en termes d'efficacité environnementale et économique.

Le pilier social

Les dimensions sociales du développement durable à intégrer au sein des entreprises sont multiples. Parmi ces dimensions, la lutte contre la pauvreté est sans doute la plus cruciale. Pour PLS, les acteurs économiques doivent jouer leur rôle dans ce combat pour différentes raisons à commencer par le fait qu'une société qui laisse à la traîne une partie de sa population n'est pas pérenne et entraîne à terme des tensions sociales et un délitement de son corps social. L'inclusion sociale des migrants est également un domaine où les acteurs économiques ont un rôle important à jouer. En effet, une des principales motivations poussant les migrants à venir s'installer en Europe est d'y trouver de meilleures conditions de vie. Pour eux et les générations qui les suivront, l'emploi est la voie de l'inclusion sociale par

excellence et donc un gage de cohésion sociale. Ce besoin est par ailleurs lié à d'autres telles que la santé, le logement, la communication, la mobilité, la formation... L'emploi procure les revenus qui permettent d'éviter la marginalisation mais il est aussi l'un de ceux où le travailleur immigré tissera son premier réseau social hors de sa communauté d'origine. L'intérêt pour une entreprise d'employer des migrants peut être de plusieurs ordres tels la maîtrise par les salariés de la langue et de la culture d'une partie ou de toute la clientèle visée soit localement, soit à l'extérieur du pays d'implantation ; l'exigence de l'actionnariat ou encore l'implantation de l'entreprise dans un tissu local à forte concentration de population immigrée ou d'origine immigrée.

Le pilier économique

La dimension économique du développement durable est celle qui occupe une place prééminente dans notre société de consommation. Le développement durable implique la modification des modes de production et de consommation en agissant de manière telle que la croissance économique ne se fasse pas au détriment de l'environnement et du social. Au niveau micro-économique, la RSE n'existe que si elle s'intègre dans le cœur de métier de l'entreprise. Lorsque les actions sociales et environnementales restent à la marge de l'activité économique de l'entreprise, il ne s'agit plus de RSE, mais de bonnes œuvres. Les entreprises ont tout intérêt à adopter une démarche de RSE comme le démontrent diverses études. Une enquête de PricewaterhouseCoopers (2002) indique que 79% des dirigeants d'entreprises interrogés considèrent le développement durable comme vital pour toute entreprise. Par ailleurs, selon une étude d'Ernst & Young (2003), 94% des patrons d'entreprises estiment que le développement d'une stratégie RSE peut procurer des avantages réels en termes de business. En 2009, une étude réalisée par l'IFOP en France pour le Groupe de La Poste auprès de 200 grandes entreprises indique que 95% des entreprises ont mis en place des actions de développement durable. Les retombées de ces actions sont majoritairement (66%) jugées positives. Plus de deux tiers des répondants (69%) considèrent que la crise va conduire les entreprises à renforcer leurs actions de développement durable. Notons aussi que l'Année 2010 de lutte contre la pauvreté, par exemple, permet également d'agir de manière ambitieuse en faveur du développement économique de la société toute entière.

La gouvernance

La crise financière a mis en évidence de nombreux dysfonctionnements dans la gouvernance d'entreprises importantes. L'élimination de ces dysfonctionnements et une bonne gouvernance sont de plus en plus considérées comme essentielles pour assurer une sortie de crise et une croissance saine et durable. La question de la gouvernance se pose aux niveaux du rôle des actionnaires, du choix et du rôle des administrateurs, du rôle de la direction et de ses liens avec le conseil d'administration ou encore des liens avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise (travailleurs, clients, groupes d'intérêt, pouvoirs publics, acteurs sociaux...). Dans une mutuelle, les actionnaires sont les sociétaires, qui sont eux-mêmes les clients. Cette société, au statut tout à fait particulier, fonctionne selon des principes de solidarité entre les membres et de participation de ces derniers à la gouvernance d'entreprise. La mutuelle intègre donc les intérêts de parties prenantes externes dans ses structures et assume d'emblée des responsabilités sociales et civiles. Il ne faut pas se voiler la face : cette relation entre sociétaires et gestion économique doit être travaillée jour après jour pour refléter l'objectif de bonne gouvernance, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise gère ses relations avec les différentes parties prenantes (clients, travailleurs, fournisseurs, environnement...). Il n'est pas simple de garder un équilibre de gestion entre la représentation de milliers de sociétaires et la technocratie des salariés de l'entreprise. L'articulation n'est pas du tout évidente. Cet équilibre doit se traduire concrètement dans la relation entre la mutuelle et le client sociétaire.

Conclusion

Ce cahier a été conçu à la fois pour un public externe et interne aux mutuelles. Il a pour objectif, auprès du public externe, d'analyser la place particulière qu'occupent des mutuelles au sein des acteurs de la RSE et de montrer qu'elles sont naturellement impliquées dans la gestion de la responsabilité sociétale en raison de leur nature, leurs valeurs, leur histoire. Ces particularités ne sont pas suffisamment traitées et PLS souhaite le faire savoir. Souvent les mutuelles ont fait de la RSE sans le savoir et sans le faire savoir. À l'attention du public des mutuelles, PLS a souhaité souligner l'importance de la RSE pour le développement économique de leur organisation et pour conso-

lider les valeurs mutualistes naturelles. Pratiquer la RSE renforce le caractère mutualiste des structures. Souvent, les mutuelles n'utilisent pas la RSE comme outil d'efficacité économique et ne sont pas nécessairement championnes d'une vision globale de la RSE.

L'apparition d'agences de notation extra-financière, telles que Vigéo, prouve que la réalité sociale et environnementale est, de plus en plus, un élément de comparaison et de différenciation des entreprises. Cet enjeu lié au développement durable est un élément de compétition pour les mutuelles aussi. Les caractéristiques naturelles des mutuelles en la matière peuvent être un atout extraordinaire, comme le souligne Nicole Notat dans la préface à ce cahier. Il faut en être conscient et valoriser cet atout. Le personnel des mutuelles doit s'en imprégner. À cet égard, cette publication peut être un outil de sensibilisation face au risque, malheureusement bien réel, de voir se réduire la place de la RSE dans les entreprises en raison de la crise financière. La crise est un bon révélateur de l'inscription réelle – ou non – de la RSE dans la stratégie des mutuelles. Pour nous, la RSE devrait encore plus creuser l'écart en période de crise et permettre de mieux rebondir.

Ce cahier a été conçu en quatre parties.

1. La préface de Nicole Notat répond à notre souhait de mettre en évidence les agences de notation sociales et environnementales au moment où les agences de notation financières ont montré leurs limites.
2. Le corps du cahier reprend les caractéristiques de la RSE et la manière dont elle est conçue par les organisations internationales. Nous nous attachons également à préciser la définition de l'économie sociale, cadre dans lequel s'inscrivent les mutuelles, et nous établissons le lien entre ce secteur et la RSE. Enfin, nous examinons les mutuelles et leurs spécificités, et nous cernons la réalité de la responsabilité sociétale à leur niveau, notamment en y pointant les bonnes pratiques.
3. Des interventions d'observateurs/connaisseurs de la RSE et du monde des mutuelles.
 - Jean Lapeyre, ancien secrétaire général adjoint de la Confédération européenne des Syndicats

- Dominique Boucher : délégué général de l'Institut de Protection sociale européenne, observateur particulièrement expert en politique sociale européenne et connaisseur des réalités des mutuelles.
 - Des interviews de représentants des mutuelles françaises et belges dans les domaines de l'Assurance et de la Santé (Macif, Maif, Ethias, Mutualité socialiste, Mutualité Fonction publique).
4. La postface de Nadine Richez-Battesti apporte la vision scientifique de ce maître de conférences de l'université de la Méditerranée, experte en économie sociale. Cette contribution nous semblait importante dans la mesure où notre méthode d'approche globale est caractérisée par une recherche de points de vue différents alliant l'expertise d'acteurs de terrain, d'observateurs et de scientifiques.

Préface

La RSE, vecteur de diffusion des valeurs mutualistes ?

par Nicole Notat, Présidente de VIGEO

Il fut un temps où l'idée qu'une entreprise se dote d'une finalité qui ne se réduit pas à faire du profit pour ses seuls actionnaires, en revendiquant à la fois une démarche d'entreprise et une utilité sociale et affichant des objectifs au service de l'intérêt général, n'avait pas bonne presse auprès des milieux économiques orthodoxes.

Milton Friedman le résumait dans une formule qui a le mérite de la clarté : « *La seule responsabilité sociale de l'entreprise, c'est de faire du profit.* » Entendez par là : du profit financier de court terme ; du profit pour les seuls actionnaires...

L'existence, le poids et le rayonnement du secteur mutualiste et coopératif battent en brèche cette vérité un peu vite proclamée, le concept « d'économie mixte » y a puisé sa force.

Curieux paradoxe qui veut qu'en plein essor de libéralisation des marchés et de globalisation de l'économie, en plein boum des retours sur investissement rapides et élevés, les entreprises se voient rattrapées par la question de leur responsabilité sociale et environnementale.

La belle histoire, qui prétend que la croissance mondiale ainsi générée apporterait, par nature, des retombées positives en termes d'accès aux biens et services essentiels et de prospérité pour les populations, a fait long feu, elle n'est tout simplement pas crédible. La crise financière a – à quel prix ? – démontré les risques et les perversités d'un système qui n'est fondamentalement ni piloté ni encadré. On a feint de redécouvrir que les taux de rentabilité étaient aussi liés aux taux de risque et que la responsabilité d'une entreprise passe par la maîtrise de ses risques.

Il est intéressant, dans ce contexte, d'observer comment le concept de « RSE » a progressivement pris forme et selon quel mécanisme il s'incarne d'abord dans la rhétorique et les valeurs, puis dans la communication, enfin dans la stratégie et les opérations des organisations.

Si certains dirigeants, porteurs du concept de « l'entreprise citoyenne » où d'une vision de la performance conjuguant l'économique et le social, ont en quelque sorte été les précurseurs de la RSE, il est juste de remarquer que c'est la pression externe qui a provoqué la prise de conscience des dirigeants des entreprises cotées mondialisées et leur mise en mouvement.

L'interpellation de grandes ONG, organisées au niveau international, les sommant de rendre des comptes, a joué un rôle majeur. Le risque de controverses, de campagnes médiatiques sur des thèmes sensibles comme ceux des droits de l'homme ou des atteintes à l'environnement, puis à un développement durable intégrant l'intérêt des générations futures, ont été perçus par les dirigeants comme de vraies menaces pour la réputation et l'attractivité de leur firme.

D'autres initiatives : l'Europe qui produit un *Livre vert* et une communication sur la responsabilité sociale des entreprises, Kofi Annan qui lance à l'attention des entreprises les engagements du *Global Compact*, la France qui crée l'obligation de produire un rapport de développement durable, et, plus récemment, l'initiative en faveur de six principes d'investissement socialement responsable dans le sillage de l'ONU, vont enrichir l'environnement institutionnel de la RSE.

La réponse des sociétés cotées obéit à des rythmes divers et à des démarches graduées.

Beaucoup sont entrés dans la production de codes éthiques ou de chartes de valeurs qui témoignent de « l'état d'esprit » avec lequel chacun, chacune, dans sa fonction, doit agir au nom de valeurs et d'une éthique de l'entreprise ; un appel des dirigeants à la prise de conscience et à la responsabilité individuelle de leurs managers et salariés en quelque sorte.

Une réponse qui s'est révélée insuffisante quand il a fallu communiquer ses engagements, ses actions, ses résultats en faveur d'objectifs

sociaux et environnementaux et destinés à des parties prenantes attentives à leur sincérité et à leur tangibilité.

Après le recueil improvisé de faits épars, d'indicateurs consolidés à la hâte, ou d'actions symboliques, des systèmes de reporting, des outils et des moyens dédiés à la RSE ont vu le jour et continuent à se mettre en place pour une reddition plus complète et plus fiable. L'arrivée des responsables ou directions du développement durable est un signe de cette intégration, de plus en plus d'entreprises prennent conscience que la RSE est une affaire qui les concerne.

S'installe alors l'idée, juste, que la responsabilité sociale invite l'entreprise à s'intéresser et écouter ses « stakeholders », ces parties qui ne possèdent pas nécessairement de titres de propriété mais dont l'expression des droits et intérêts monte en puissance.

Certaines entreprises vont alors s'attacher à mieux connaître ces parties prenantes actives, influentes et parfois bruyantes qui s'invitent à un autre tour de table. C'est l'approche de la RSE par les parties prenantes. Les connaître et les reconnaître, ouvrir avec elles un dialogue direct ou indirect, porter attention à leurs causes, à leurs demandes pour prévenir des menaces ou des controverses, pour parfois en faire, aux côtés des syndicats représentatifs de la partie prenante salariés, des partenaires sur des actions ponctuelles ou spécifiques.

Cette démarche est à l'évidence à encourager, elle ouvre l'entreprise aux acteurs de la société, et, à travers eux, aux enjeux et aux rapports de force qui la traversent.

Personne n'a pour autant la naïveté de croire que l'entreprise va construire sa stratégie en matière de développement durable, et donc de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, à partir des seules expressions et attentes recueillies auprès des quelques parties prenantes qu'elle aura écoutées ou consultées. Du gré à gré en quelque sorte et des résultats variables et proportionnés à la capacité de toutes les parties prenantes concernées par ses activités, ses produits et ses décisions à exister physiquement, au bon niveau de représentation et à se faire entendre. Qui aujourd'hui représente, par exemple, les générations futures ? quid des parties prenantes réduites au silence dans les régimes autoritaires ?

Si, comme je le pense, la RSE consiste à intégrer, à ses facteurs traditionnels de performance, des facteurs sociaux, sociétaux et environnementaux, alors l'identification de ceux-ci relève d'un exercice qui en garantit la pertinence, l'intégration et la diffusion dans toutes les activités, dans toutes les fonctions, dans toutes les entités composant une entreprise ou un groupe.

C'est un exercice qui requiert un engagement explicite des dirigeants, un recensement méthodique des enjeux attachés à son secteur d'activité et à ses zones d'implantation, une traduction opérationnelle garantie par l'adhésion et l'intéressement des managers aux objectifs qui en découlent.

Cette démarche, dite stratégique et managériale, repose sur le principe que la responsabilité sociale est aussi source d'innovation, de différenciation, et d'attractivité, qui n'est pas neutre pour sa création de valeur durable. Négliger la maîtrise des externalités de ses activités, de ses choix stratégiques et opérationnels sur ses parties prenantes – ses salariés, l'environnement dans ses différents volets, ses clients, ses fournisseurs et sous-traitants, de ses riverains – n'est pas sans risques. Et ceux-ci pèsent sur la capacité de l'organisation à poursuivre, sans heurts, ses activités.

Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, les engagements du *Global Compact*, la *soft law* internationale relèvent de cette vision.

On mesure combien celle-ci infléchit considérablement le rôle étriqué qui place l'entreprise au service prioritaire et court-termiste de ses financeurs. Elle s'écarte du gadget marketing ou d'une approche impressionniste et sélective.

La réflexion s'amorce sur le lien qui unit le gouvernement d'entreprise et la responsabilité sociale, elle est encore embryonnaire. Elle est néanmoins cruciale. À l'heure actuelle, on constate des tâtonnements dans la manière dont les entreprises s'emparent de ces notions, l'incarnent dans leur stratégie et leur action. Derrière ces démarches, qui prônent la prise en compte d'intérêts plus larges que ceux de l'actionnaire dans un horizon de court terme, un mouvement irréversible n'en est pas moins amorcé. En effet, l'entreprise qui pense encore que la manière dont elle licencie, localise ses activités,

pollue, profite des pays qui n'ont pas de systèmes sociaux, n'a pas d'importance sera de moins en moins audible. Il n'est plus admis que l'entreprise n'est pas concernée par ces grands défis planétaires qui mobilisent la société civile mondiale. L'entreprise est un agent économique, une institution qui n'est pas protégée par un cordon sanitaire des problèmes géopolitiques, écologiques ou sociétaux qui l'entourent et qui l'atteignent. Elle a sa part de responsabilité dans l'écriture de ce que sera demain et ce demain conditionne aussi son propre développement. C'est ce qui fait du développement durable une question tellement d'actualité pour elle.

Alors, la RSE est-elle la découverte empirique par le secteur marchand des valeurs du secteur mutualiste ? Au regard de certains principes sur lesquels il se fonde, le rapprochement n'est pas dénué de sens.

Elle ne l'englobe pas pour autant au regard d'autres principes qui caractérise la gouvernance des structures mutualistes, je pense au statut des « sociétaires » à la fois clients et actionnaires ou au principe « une personne, une voix » à la base de ses processus de décision. Ces principes constituent au demeurant une forme de prise en compte de « stakeholders » différents. De facto, les sociétaires représentent non seulement les sociétaires mais aussi les territoires sur lesquels ils sont ancrés.

Le principe « une personne, une voix » est une garantie de dialogue : personne ne peut faire taire son interlocuteur par la seule force de la part au capital.

Il y a sans doute un revers à la médaille, à tout le moins un risque à maîtriser, de concentrer toute l'énergie de l'institution sur l'intérieur, pour garantir son ancrage dans une culture commune forte sans laquelle l'efficacité du système souffrirait.

La RSE n'en constitue pas moins, pour le secteur mutualiste et coopératif, une heureuse opportunité de redonner sens et vie aux valeurs qui sont justement à la source de leur création.

Celles-ci ne sont pas obsolètes, elles retrouvent, pour peu qu'elles se déclinent en principes d'action concrets et en objectifs opérationnels, une profonde actualité. L'avantage compétitif peut y trouver son compte, certaines campagnes publicitaires non mensongères l'illustrent.

Dans la construction de cette nouvelle économie du développement durable qui constitue notre feuille de route à tous, je n'imagine pas que le secteur mutualiste ne tire pas son épingle du jeu.

Chapitre 1

La responsabilité sociétale : origines, définition, enjeux et acteurs

Pour mieux comprendre les enjeux et les bénéfices que l'entreprise pourrait retirer d'une démarche de RSE, il est tout d'abord nécessaire d'en retracer les origines et les contextes. Bien que le concept soit assez ancien (il émerge aux États-Unis dans les années cinquante) et soit pris en compte par plusieurs organisations internationales depuis les années 70, il ne s'est véritablement développé en Europe qu'au cours de ces dernières années, en tant qu'outil permettant de développer à la fois la croissance et la qualité de l'emploi. Le coup d'envoi fut donné par Jacques Delors en 1995, à travers un appel à la « responsabilité des entreprises pour lutter contre l'exclusion sociale ». Depuis, l'attention apportée par l'Union européenne à la RSE n'a cessé de grandir au point d'être devenue aujourd'hui un élément clé de certaines politiques européennes, telles que l'emploi, la croissance économique et la cohésion sociale. Cependant, l'implication des institutions européennes n'est pas suffisante au développement et à l'encadrement stimulateur de la RSE, qui passe nécessairement par l'appropriation du concept par les parties prenantes, dont les entreprises en particulier.

1. Origines et contexte

La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises trouve son origine au XIX^{ème} siècle. À l'époque, certains patrons se comportent déjà de façon « socialement responsable » envers leurs employés, en mettant à leur disposition des avantages tels que la prise en charge de l'éducation de leurs enfants, des services sociaux, etc. Ce comportement, que certains qualifient de paternaliste, leur permet de fidéliser leurs employés, mais surtout d'éviter les soulèvements sociaux. Cette conscience « responsable » est loin de faire l'unanimité à l'époque. À l'opposé les socialistes utopiques disciples de Fourier comme Jean-Baptiste Godin innovent pour créer un environnement social au travail tel le célèbre Familistère de Guise et un mode de fonctionnement proche des coopératives de production actuelles. Il faut attendre la fin du XX^{ème} siècle pour que le nouveau concept de RSE se développe et soit finalement accepté.

« Avec le XX^{ème} siècle et la généralisation des lois sociales, cet esprit caritatif a reflué pour laisser place à de larges constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles : sécurité sociale, conventions collectives ou comités d'entreprise. L'Europe continentale a façonné peu à peu son nouveau modèle, même si l'apparition de firmes multinationales repose la question des relations entre l'entreprise et la société dès la fin de la Seconde Guerre mondiale. »²

Jusqu'au début des années 1970, les entreprises ne se préoccupent que de leur performance économique. La satisfaction des actionnaires est leur priorité. L'économiste Milton Friedman rapporte, d'ailleurs, qu'il est dangereux pour une entreprise de se préoccuper d'autre chose que de la performance financière et de la recherche de profits pour les actionnaires. « *Few trends could so thoroughly under-*

2. J.-P. Segal, A. Sobczak et C.-E. Triomphe, *La Responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Fondation européenne pour l'Amélioration des conditions de vie et du travail, 23 p., 2003.

mine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stakeholders as possible. This is a very fundamentally subversive doctrine.»³

La responsabilité sociétale des entreprises s'enracine dans la conjonction de divers mouvements : à partir des années 1970, la guerre du Vietnam, la politique de l'apartheid en Afrique du Sud, les accidents environnementaux (catastrophe de Seveso, explosion de l'usine chimique de Bhopal, marée noire de l'Exxon Valdez, etc.) et les problématiques écologiques (réchauffement de la planète, destruction de la couche d'ozone, déforestation, etc.), mais aussi le désinvestissement des pouvoirs publics et la globalisation des échanges font naître une réflexion approfondie sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, qui connaîtra une accélération dans les années 1990. Certaines entreprises, pointées pour leurs pratiques et leurs impacts par des campagnes menées par des ONG, des syndicats et des consommateurs, mettent en place des politiques constituant les prémisses de la RSE. Elles seront poussées plus loin encore par des scandales économiques, sociaux et financiers divers.

Aujourd'hui, la société attend des entreprises des performances économiques, mais également un engagement social, voire sociétal. Les entreprises sont censées rendre des comptes sur leurs activités, leur mode de fonctionnement, leurs conditions de travail et l'impact de leurs activités sur l'environnement, y compris dans le choix de leurs sous-traitants et fournisseurs en développant une traçabilité sociale... Ce reporting s'adresse aux actionnaires, mais aussi aux clients, aux travailleurs, aux pouvoirs publics, aux associations et ONG.

Les organisations syndicales ou environnementales, les consommateurs, les groupes de défense des droits de l'homme et autres mouvements citoyens se mobilisent fréquemment pour dénoncer les pratiques douteuses de certaines entreprises. Les organisations patronales en sont conscientes : « *L'entreprise doit assurer sa fonction essentielle qui est de faire des profits, tout en tenant compte des pressions sociétales fortes, qui lui demandent de participer plus activement à la résolution des problèmes de la cité.* » ⁴

3. Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1962.

4. *La Responsabilité sociale de l'Entreprise (RSE) : un concept internationalement reconnu*, MEDEF, 4 mars 2004.

Afin de répondre aux mouvements contestataires, aux pressions sociales, aux campagnes de dénonciation et aux exigences des investisseurs, les entreprises intègrent de plus en plus la responsabilité sociétale dans leur mode de gestion. Par le biais de la RSE, les entreprises ne se montrent plus seulement intéressées par la recherche et la maximisation du profit, mais se préoccupent également de leur impact sur la société et l'environnement. Elles ont développé pour ce faire un certain nombre d'outils leur permettant de mettre en œuvre des pratiques socialement responsables et de communiquer sur ce thème. Afin de rendre leur démarche plus crédible, beaucoup d'entreprises se sont associées à des ONG pour rédiger des codes de bonne conduite, des chartes éthiques et autres outils de codification. Mais il faut bien constater, comme l'ont fait des études du BIT et de l'OCDE, que seulement 15% de ces codes et chartes contiennent des clauses sur les droits fondamentaux d'association et de négociation collective des travailleurs qui sont des conditions élémentaires de contrôle de l'application des droits et de l'efficacité de leur mise en œuvre.

A. La RSE : une préoccupation à l'origine internationale

Depuis la fin des années 1990, le concept de responsabilité sociétale des entreprises a fait son entrée dans le débat international. Plusieurs organisations internationales ont apporté leur contribution au développement de la RSE dans le monde. Citons, en particulier, l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE), l'Organisation internationale du Travail (OIT) et les Nations unies.

A.1. Première apparition du concept dans les lignes directrices de l'OCDE

L'OCDE est née en 1961 sur les cendres de l'OECE (Organisation européenne de Coopération économique, chargée d'administrer l'aide des États-Unis et du Canada dans le cadre du Plan Marshall). Elle a pour mission de renforcer l'économie des pays membres, d'en améliorer l'efficacité, de promouvoir l'économie de marché, de développer le libre-échange et de contribuer au développement économique des pays industrialisés et en développement⁵. Les discussions, forums et échanges entre ces pays peuvent se concrétiser par des accords ou des traités formels qui fixent des lignes de conduite et fournissent une base solide aux gouvernements dans la recherche de leur développement national et international.

« L'OCDE aide les gouvernements à favoriser la prospérité et à lutter contre la pauvreté en encourageant la croissance économique, la stabilité financière, les échanges et l'investissement, la technologie, l'innovation, l'esprit d'entreprise et la coopération au développement. Elle veille à ce que le développement économique et social ne se fasse pas au prix d'une dégradation insidieuse de l'environnement. »⁶

Dans cet esprit, l'OCDE lance, en 1976, les « lignes directrices de l'OCDE ». Ces dernières exhortent les multinationales à agir en conformité avec les politiques gouvernementales et les attentes de la société. Elles sont reprises par la Commission européenne dans son Livre vert pour la promotion de la RSE⁷, qui relève que les lignes di-

5. www.oecd.org

6. Rapport annuel 2005 de l'OCDE.

7. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert de la Commission européenne*, COM (2001) 366 final, Bruxelles, 18 juillet 2001.

rectrices de l'OCDE « *constituent l'ensemble le plus exhaustif de règles approuvées à l'échelon international sur les activités de ce type d'entreprises* ».

Concrètement, « *ces principes directeurs sont des recommandations concernant une conduite responsable des affaires adressées par les gouvernements aux entreprises multinationales opérant dans ou depuis les 33 pays qui ont souscrit aux principes directeurs. Si de nombreuses entreprises ont développé leur propre code de conduite au cours de ces dernières années, les principes directeurs de l'OCDE constituent le seul code complet et approuvé au niveau multilatéral que les gouvernements s'engagent à promouvoir* »⁸.

Les principes directeurs de l'OCDE présentent deux aspects positifs :

1. Ils couvrent un éventail assez large de questions et donnent ainsi une vision plus globale des réalités de l'entreprise. L'OCDE s'intéresse, en effet, aux normes environnementales et de travail, mais aussi à la lutte contre la corruption et aux intérêts des consommateurs.

Les différents thèmes couverts par ces principes sont :

- la publication d'informations,
 - l'emploi et les relations professionnelles,
 - l'environnement,
 - la lutte contre la corruption,
 - les intérêts des consommateurs,
 - les sciences et les technologies,
 - la concurrence,
 - la fiscalité.
2. Ils s'accompagnent d'un processus de contrôle et de procédures de sanctions prévoyant qu'une des parties prenantes puisse saisir

8. *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, OCDE, 2000.

l'OCDE si elle estime qu'il y a non-respect des principes signés. L'OCDE jouera le rôle d'arbitre et si aucune solution ne se dégage pour régler le désaccord, le litige sera alors rendu public. Cette possible pression ou sanction médiatique jouent un rôle incitatif.

D'autres travaux, comme la promotion de la coopération dans le domaine de l'investissement international ou la rédaction d'un code de conduite sur le gouvernement d'entreprise, sont également pris en charge par l'OCDE. Ces thèmes et actions visant à faciliter l'échange entre les gouvernements, mais aussi à assurer une meilleure gestion sociale et environnementale de l'entreprise, font de l'OCDE un acteur très important sur la scène internationale.

A.2. Les principes de la RSE & l'OIT

« L'Organisation internationale du Travail a été créée en 1919 par le traité de Versailles pour promouvoir la justice sociale par l'amélioration des conditions de vie et de travail dans le monde. Devenue institution spécialisée de l'ONU en 1946, elle élabore, développe et promeut de manière globale, un système de normes internationales du travail. »⁹

En 1944, la Conférence internationale du Travail adopte la Déclaration de Philadelphie qui redéfinit les buts et objectifs de l'organisation en se basant sur les principes suivants :

- Le travail n'est pas une marchandise.
- La liberté d'expression et d'association est une condition indispensable d'un progrès soutenu.
- La pauvreté, où qu'elle existe, constitue un danger pour la prospérité de tous.
- Tous les êtres humains, quels que soient leur race, leur croyance ou leur sexe, ont le droit de poursuivre leur progrès matériel et leur développement spirituel dans la liberté et la dignité, dans la sécurité économique et avec des chances égales.

9. AEDEV 2005, DESS Audit social et sociétal, École supérieure des Affaires (ESA), Université Paris XII.

L'OIT a pour but d'améliorer la qualité de vie au travail. Afin d'obtenir des résultats concrets, l'Organisation rassemble les employeurs, les salariés et les gouvernements autour d'objectifs communs ; elle encourage aussi les réunions tripartites et accorde une importance particulière au dialogue et à la concertation sociale.

Dans cet esprit et afin de concrétiser les avancées obtenues grâce au tripartisme, l'OIT a établi une série de normes internationales du travail sous forme de conventions ou de recommandations, destinées à guider l'action nationale des pays membres et à promouvoir une meilleure qualité de vie au travail à un niveau international.

En 1977, l'OIT adopte la *Déclaration tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*. Cette déclaration, rééditée deux fois et traduite en de nombreuses langues, offre des lignes de conduite pour les multinationales, les gouvernements, les employeurs et les salariés dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles.

En 1998, la *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail* met en exergue certaines normes fondamentales. Cette déclaration, qui s'applique à tous les membres de l'OIT sans faire l'objet d'aucune ratification, marque une avancée dans les quatre domaines suivants :

- La liberté syndicale et la négociation collective.
- Le travail forcé.
- Le travail des enfants.
- L'égalité et la non-discrimination.

Bien que l'Organisation internationale du Travail lutte activement pour de meilleures conditions de vie au travail, la question de la responsabilité sociétale des entreprises a été fortement débattue au sein de l'organisation. En effet, ce concept fait entrer un nouvel interlocuteur dans les discussions : les ONG. Ceci introduit un changement non négligeable dans le modèle tripartite habituel.

Aujourd'hui, le secrétariat permanent de l'organisation, le Bureau international du Travail (BIT), suit les évolutions en matière de RSE et effectue différentes recherches sur ce thème. Il a également mis en

place une coopération avec les Nations unies pour l'élaboration du Pacte mondial des Entreprises, le *Global Compact*.

A.3. Les Nations unies et le *Global Compact*

En 1999, lors du Forum économique mondial de Davos, le Secrétaire général des Nations unies, Kofi Annan, lance le *Global Compact*¹⁰. Celui-ci vise à promouvoir la responsabilité sociétale des entreprises et comporte dix principes, inspirés de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et de la Convention des Nations unies contre la corruption. L'adhésion au *Global Compact* se fait sur base volontaire.

John Ruggie, le représentant spécial des Nations unies pour la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises depuis 2005, estime qu'il est plus important que jamais que les parties prenantes et les institutions, y compris le secteur privé, collaborent pour solidifier les liens entre les peuples et les sociétés.

10. www.unglobalcompact.org

B. La RSE et l'Europe

La RSE s'inscrit dans le débat sur la mondialisation, la compétitivité et le développement durable. Partant du constat que ce développement ne peut exister s'il n'est pas fondé sur la croissance économique, la cohésion sociale et la protection de l'environnement, la Commission européenne invite, dès 2001¹¹, les entreprises à intégrer les aspects sociaux et environnementaux dans leurs activités.

Dans ce chapitre sont présentées les différentes étapes de l'intégration de la RSE dans les politiques européennes depuis la fin des années 1990, afin de mieux comprendre l'importance de ce concept aujourd'hui.

B.1. Les étapes

a) Le Manifeste des Entreprises contre l'Exclusion sociale : première étape de la Commission européenne en faveur de la RSE

En 1995, Jacques Delors, alors Président de la Commission européenne, et un groupe d'entreprises européennes lancent simultanément un *Manifeste des Entreprises contre l'Exclusion sociale* et un appel à la responsabilité des entreprises pour lutter contre cette forme d'exclusion.

Afin de donner un caractère durable à ce Manifeste, le *European Business Network for Social Cohesion* (EBNSC) est créé dans la foulée. Ce réseau européen d'entreprises est chargé de promouvoir le dialogue et l'échange de bonnes pratiques en matière de RSE entre les différents secteurs d'activités. En octobre 1998, l'EBNSC est rebaptisé CSR (Corporate Social Responsibility) Europe.

b) Le Conseil européen de Lisbonne en 2000 : prise en compte du sujet par les chefs d'État et de gouvernement

En mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne franchit une nouvelle étape importante en faisant appel au sens des responsabilités sociales des sociétés afin de réaliser « *l'économie de la connais-*

11. *Développement durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable*, COM (2001) 264 final/2, Bruxelles, juin 2001.

sance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »¹².

c) L'Agenda social de 2000 : la RSE devient un outil de la politique sociale européenne

En décembre 2000, dans son Agenda pour la Politique sociale (2000-2005), la Commission souligne l'importance de la RSE en tant qu'un des instruments permettant d'accéder à la nouvelle économie.

Les grandes orientations de cette politique sociale sont les suivantes :

- Augmenter et améliorer les emplois.
- Anticiper et tirer parti du changement de l'environnement de travail en développant un nouvel équilibre entre souplesse et sécurité.
- Lutter contre toutes les formes d'exclusion et de discrimination pour favoriser l'intégration sociale.
- Moderniser la protection sociale.
- Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.
- Renforcer le volet social de l'élargissement et des relations extérieures de l'Union européenne.

d) Le Livre vert de la Commission européenne en 2001 : diffusion du concept auprès des parties prenantes

En juillet 2001, la Commission publie un Livre vert visant à « *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ».

Ce Livre vert « *vise à lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la*

12. Conseil européen de Lisbonne, 23-24 mars 2000.

transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe »¹³.

Le processus de consultation du Livre vert, ouvert à tous, attire un nombre important de parties concernées (pouvoirs publics, organisations internationales, entreprises, partenaires sociaux, ONG, associations, etc.). Plus de 250 contributions sont ainsi enregistrées : toutes confirment l'utilité d'un débat sur le concept de RSE et presque toutes se déclarent favorables à une action de la Commission dans ce domaine.

Cependant, certaines voix s'élèvent contre la proposition de la Commission :

- Les entreprises insistent pour que la dimension volontaire de l'approche RSE soit maintenue, car elle leur permet davantage d'innovation et de créativité, et favorise aussi la recherche de solutions adéquates et spécifiques en fonction de leur secteur d'activité et de leur situation géopolitique.
- Les syndicats, les ONG, et autres groupes de réflexion, quant à eux, s'opposent à toute approche volontaire sous la direction exclusive des entreprises en matière de RSE, arguant que les rapports sociaux, les audits et les labels ne sont efficaces et crédibles que s'ils sont réglementés par les pouvoirs publics au travers d'une méthode de standardisation et/ou de contrôle. Ils demandent dans un premier temps à la Commission de proposer un cadre sur la base des valeurs du modèle social européen, les syndicats demandent en particulier la création d'une obligation de rapport annuel pour toutes entreprises de plus de 500 travailleurs, avec l'établissement de paramètres de références à évaluer par des agences de notations habilitées.

Le Conseil des Ministres européens de Laeken, dans sa résolution du 3 décembre 2001, précise « *qu'une approche européenne de la RSE pourrait contribuer à son développement en complétant les mesures existantes aux échelons local et national et en leur apportant une valeur ajoutée* ». Il souligne également le fait que « *la RSE peut non seulement favoriser un niveau élevé de cohésion sociale,*

13. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert de la Commission européenne, COM (2001) 366 final, Bruxelles, 18 juillet 2001.

la protection de l'environnement et le respect des droits fondamentaux, mais aussi améliorer la compétitivité dans tous les types d'entreprises, de la PME à la multinationale, et dans tous les secteurs d'activités ».

Le Parlement européen, quant à lui, propose d'intégrer la RSE dans tous les domaines de compétences de l'Union européenne.

e) La Communication de la Commission de juillet 2002 : première stratégie européenne pour le développement de la RSE

En juillet 2002, suite aux consultations du Livre vert, la Commission publie une Communication sur la responsabilité sociale des entreprises¹⁴, dans laquelle elle expose sa stratégie de promotion de la RSE au sein de l'Union. Ce document s'adresse aux institutions européennes, aux États membres, aux partenaires sociaux, aux associations d'entreprises et de consommateurs, ainsi qu'à chaque entreprise et à toute autre partie concernée « (...) *puisque la stratégie européenne de promotion de la RSE ne peut être développée et appliquée qu'à travers leur action conjointe* »¹⁵.

La Commission y propose d'axer sa stratégie sur les domaines suivants :

- Mieux faire connaître l'impact positif de la RSE sur les entreprises et les sociétés, en Europe et dans le monde, notamment au sein des pays en développement.
- Renforcer l'échange d'expériences et de bonnes pratiques sur la RSE entre entreprises.
- Promouvoir le développement des capacités de gestion de la RSE.
- Stimuler la RSE au sein des PME.
- Faciliter la convergence et la transparence des pratiques et des instruments de RSE.
- Créer au niveau européen un Forum plurilatéral sur la RSE.
- Intégrer la RSE aux politiques communautaires.

14. *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, Communication de la Commission, 2002.

15. *Ibidem*.

f) Le Forum plurilatéral européen, suite logique de la Communication

À la suite de sa Communication et afin de permettre aux différentes parties prenantes de réfléchir sur le thème de la RSE et d'en dégager une interprétation commune, la Commission organise, en octobre 2002, un Forum plurilatéral sur la RSE (*Multi Stakeholder Forum*).

Celui-ci réunit une vingtaine d'organisations représentant, au niveau européen, les employeurs, les réseaux d'entreprises, les salariés et la société civile, représentative des autres parties prenantes, dans une première expérience de dialogue civil ou sociétal. La Commission assume la présidence du Forum ; d'autres institutions et organisations y bénéficient d'un statut d'observateur.

L'objectif du Forum plurilatéral sur la RSE est d'aider les entreprises et les autres parties prenantes à s'entendre sur la manière de renforcer l'efficacité de cette contribution et de permettre sa vérification, dans l'intérêt de tous, y compris des entreprises elles-mêmes.

À la fin de son mandat, durant l'été 2004, le Forum produit un rapport final¹⁶ mais il faut bien constater une marginalisation des ONG et des syndicats qui les amèneront à une appréciation critique du Forum. Le rattachement de la RSE à la DG Entreprise comme pilote principal – la DG Emploi/Affaires sociales n'ayant plus qu'un rôle secondaire et la DG environnement n'étant pas du tout impliquée – amplifie le contrôle exclusif de la RSE par les entreprises.

g) L'agenda social 2005-2010 ou le renforcement de l'importance de la RSE pour la croissance et l'emploi

« Le nouvel agenda cherche à procurer de l'emploi et à garantir l'égalité des chances pour tous et à faire en sorte que les bienfaits de la dynamique de la croissance et de l'emploi de l'Union soient perceptibles pour tout un chacun. »¹⁷

En février 2005, à l'occasion de la présentation de l'Agenda social renouvelé pour 2005-2010 et dans un contexte de révision de la Stratégie de Lisbonne, la Commission souligne, une fois encore,

16. http://ec.europa.eu/entreprise/csr/documents/29062004/EMSF_final_report.pdf

17. Communiqué de Presse, DG Emploi et Affaires sociales, 2005.

l'importance de la RSE pour atteindre les objectifs de croissance et d'emploi. Dans sa communication au Conseil de printemps, elle cite notamment la RSE comme une solution pour la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité.

« *Les initiatives volontaires des entreprises, prenant la forme de pratiques touchant à leur responsabilité sociale, peuvent apporter une contribution essentielle au développement durable tout en renforçant le potentiel d'innovation et la compétitivité de l'Europe.* »¹⁸

h) L'Alliance européenne pour la RSE en 2006, une approche renouvelée de la RSE

Suite aux nouvelles observations et recommandations formulées par le Forum, la Commission publie, le 22 mars 2006, une nouvelle communication intitulée *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises*¹⁹. L'institution européenne lance également l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises sous l'égide de CSR-Europe et de Business Europe. Ouverte à toutes les entreprises impliquées dans des initiatives de RSE, cette structure bénéficie d'un soutien politique et financier total de la Commission. Elle doit, d'une part, faciliter la mobilisation et la reconnaissance des différentes initiatives en matière de RSE mises en œuvre par les entreprises et, d'autre part, fournir des critères pour mesurer les attitudes des entreprises en la matière. Les ONG, qui en sont exclues, se sont regroupées depuis dans une Coalition européenne pour la justice dans l'entreprise (*European Coalition for Corporate Justice, ECCJ*) et les syndicats développent leurs propres stratégies.

Le Parlement a fermement critiqué l'approche de la Commission dans un rapport rédigé par le député britannique Richard Howitt²⁰ et adopté au mois de mars 2006. Il lui reproche, notamment, de laisser aux entreprises la liberté de choisir la manière dont elles

18. Travaillons ensemble pour la croissance et l'emploi. Un nouvel élan pour la stratégie de Lisbonne, Communication de la Commission au Conseil européen de printemps, 2005.

19. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, Com (2006) – 136 final, 22 mars 2006.

20. <http://tinyurl.com/yc3eh42>

doivent prendre en compte les paramètres sociaux et environnementaux dans leurs activités.

Le texte de la Commission propose de :

- soumettre les pratiques environnementales des entreprises à un contrôle comparable à celui exercé en matière de concurrence ;
- mettre en avant certaines priorités pour la responsabilité sociale des entreprises dans les politiques intérieures et extérieures de l'Union européenne ;
- créer un forum européen de la RSE composé de représentants des entreprises, des syndicats, des ONG, des autorités publiques et des pays tiers.

Le Parlement a, quant à lui, demandé à la Commission de mettre en place une norme européenne de labellisation des produits respectueux des droits de l'homme et des droits fondamentaux des travailleurs. La commission Emploi du Parlement plaide également pour une meilleure intégration de la RSE aux politiques et programmes de l'Union.

B.2. La pertinence d'une approche européenne

Selon la Commission européenne, la principale contribution d'une approche européenne serait d'apporter une valeur ajoutée aux actions existantes et de les compléter :

- en instaurant un cadre européen global destiné à favoriser la qualité et la cohérence des procédures observées dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, grâce à l'élaboration de principes, d'approches et d'outils génériques, et à la promotion de bonnes pratiques et d'idées innovantes ;
- en soutenant les bonnes pratiques destinées à assurer une évaluation financièrement avantageuse et une vérification indépendante des procédures de responsabilité sociale des entreprises, et en garantissant ainsi leur efficacité et leur crédibilité.

Il est important de trouver les éléments qui permettront le développement de la RSE aux niveaux européen et international. Une telle

dynamique suppose une meilleure compréhension du concept et des enjeux, mais aussi une définition commune assortie de principes généraux auxquels toutes les entreprises pourront adhérer.

2. Définition du concept de responsabilité sociale des entreprises

A. Définition du concept de RSE

Dans sa Communication intitulée *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*²¹, la Commission européenne définit la RSE comme « **l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes** ».

Afin de mieux comprendre cette définition, il paraît opportun de s'arrêter sur quelques-unes des notions sur lesquelles elle repose.

Intégration volontaire

La démarche volontaire signifie que les entreprises prennent librement des engagements afin d'améliorer leurs performances sociales et environnementales au-delà des obligations légales.

L'enjeu sous-jacent de cette démarche porte sur le rôle et la place de la législation, d'une part, et sur la place des acteurs sociaux, d'autre part, dans l'exercice de cette responsabilité. S'il est opportun et souhaitable que des initiatives volontaires soient prises pour une meilleure prise en compte des préoccupations sociales et environnementales, cela ne peut se concevoir sans un cadre améliorant l'application de la réglementation et non se substituant à cette dernière.

Cet aspect volontaire est fortement remis en cause par certains partenaires sociaux et par les acteurs de la société civile²². Ils lui repro-

21. *Op. cit.*

22. Consulter les positions de la News Economics Foundation sur www.neweconomics.org/gen/trans_markets_top.aspx.

chent, entre autres, de laisser aux entreprises la liberté de choisir la manière dont elles doivent prendre en compte les paramètres sociaux et environnementaux dans leurs activités. Ils estiment, de manière générale, que la Commission ne garantit pas la responsabilité des entreprises devant leurs partenaires, n'impose pas des conditions sociales et environnementales, n'instaure pas des normes et des principes internationaux, ne recourt pas à des mesures de politique générale comme les marchés publics et les subventions publiques pour encourager un comportement responsable et ne garantit pas un contrôle indépendant.

Cependant, une démarche volontaire peut constituer un atout car elle permet à l'entreprise de trouver les meilleures solutions et d'adapter le concept de RSE à sa structure en fonction de son secteur et de sa situation géographique.

Dans son dernier avis sur le sujet²³, le Comité économique et social européen rappelle qu' « *une démarche socialement responsable doit reposer sur une application effective et dynamique des normes existantes (législation et accords collectifs) et s'accompagner d'engagements volontaires allant au-delà des normes* ».

Selon Novethic²⁴, cinq éléments sont importants pour qu'une démarche volontaire soit efficace :

- La capacité des parties – publiques et privées – d'exercer une surveillance efficace.
- La diffusion d'une information qualitative et quantitative suffisante et fiable.
- En cas de non-respect, le recours à des menaces crédibles de réglementation et des pénalités individualisées.
- Des objectifs clairs, mesurables, dotés de paliers intermédiaires, avec intervention d'un tiers externe vérifiant les données fournies.
- La promotion d'activités d'assistance et de publications lors du processus.

23. *Instruments de mesure et d'information sur la responsabilité sociale des entreprises*, Avis du Comité économique et social européen, juin 2005.

24. Centre de ressources et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable, www.novethic.fr.

Intégration de préoccupations sociales et environnementales

La responsabilité sociétale des entreprises est basée sur le principe de la *Triple Bottom Line*, c'est-à-dire la recherche de profits, le respect de normes sociales et environnementales. La performance d'une entreprise ne se calcule pas seulement en fonction de critères économiques, mais doit également être évaluée au niveau social et environnemental.

L'expression **People, Planet, Profit** est souvent employée pour traduire cette triple performance de l'entreprise. « *Triple approche : conception selon laquelle les performances globales d'une entreprise doivent être mesurées en fonction de sa contribution combinée à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.* »²⁵

La Commission européenne s'est inspirée des conceptions des différents États membres pour donner cette triple dimension à la RSE. Le schéma ci-dessous résume parfaitement les origines et les sources d'inspiration qui ont permis à l'Europe de construire son modèle de RSE.

Les relations avec les parties prenantes

Depuis les années 1970, l'expression « *stakeholders* » est utilisée dans les théories de management et de gestion. Ce concept des « parties prenantes » permet de mieux rendre compte de la réalité de l'entreprise et d'étudier toutes les interactions qu'une organisation entretient avec son milieu. L'entreprise n'étant pas un système fermé et imperméable, sa survie dépend d'un nombre important de facteurs sociaux et environnementaux, qui ne se réduisent pas aux actionnaires et aux clients.

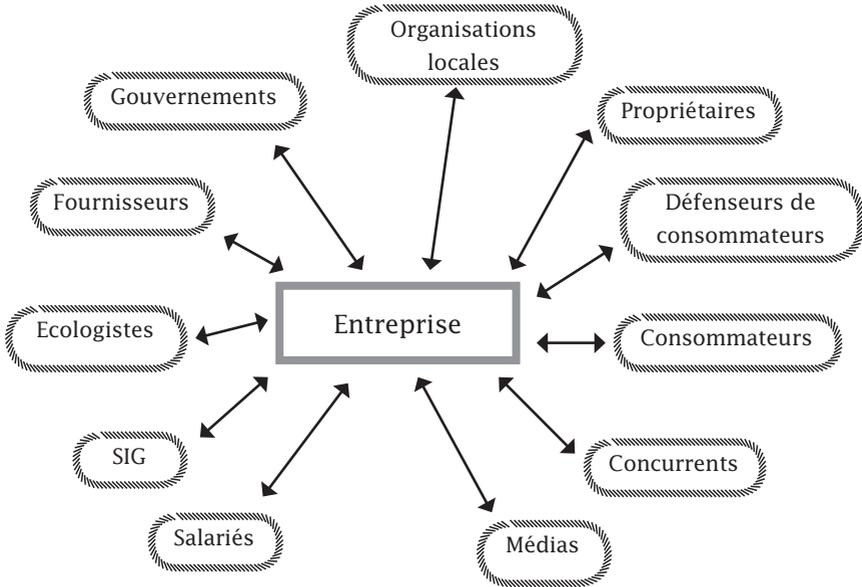
Dans sa publication *Strategic management : a stakeholder approach*²⁶, Edward Freeman définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut être affecté ou est affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation* ».

25. Livre vert de la Commission européenne, op. cit., 2001.

26. Edward Freeman, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden Business School, Working Paper No. 01-02, 2001.

« Chaque groupe représenté dans une bulle a un parti pris, un enjeu (« a stake ») dans l'entreprise, d'où la dénomination de partie prenante, de détenteur d'un enjeu (stakeholders). »²⁷

Tableau 1 – L'entreprise et ses parties prenantes



Source : Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises, étude Novethic, 11/02

Le schéma ci-dessus présente l'ensemble des parties prenantes ayant une influence directe ou indirecte sur la vie de l'entreprise. Chaque groupe de « stakeholders » doit être pris en compte par l'entreprise lors de la définition de ses objectifs et de sa mission.

« La Théorie des Stakeholders établit que la nature des parties prenantes d'une organisation, leurs valeurs, leur influence relative sur les décisions et le type de situation constituent des informations relevantes pour prévoir le comportement organisationnel. »²⁸

27. *Ibidem.*

28. S.N. Brenner & P. Cochran, *A stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research*, Proceedings of the International Society for Business and Society 449-467, 1991.

Les attentes des parties prenantes sont parfois difficiles à concilier avec les objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi, il est important pour l'entreprise d'instaurer un dialogue et de communiquer avec tous sans exception afin de trouver un terrain d'entente et de dégager des buts communs.

B. Les caractéristiques d'une démarche socialement responsable

La définition proposée par la Commission européenne permet de déduire neuf critères de base caractéristiques d'une démarche socialement responsable :

Critère 1 : la RSE doit être **adoptée volontairement** par l'entreprise.

Critère 2 : les mesures prises par l'entreprise en matière de RSE doivent **dépasser les exigences** légales (il n'est pas précisé « et contractuelles » alors que dans certains pays européens celles-ci font force de lois, ndlr) et les normes sociales et environnementales, mais ne doivent pas se substituer à la législation en vigueur. « *Les entreprises adoptent un comportement socialement responsable en allant au-delà des prescriptions légales et s'engagent dans cette démarche volontaire parce qu'elles jugent qu'il y va de leur intérêt à long terme.* »²⁹

Critère 3 : l'entreprise doit **intégrer la RSE à son mode de gestion** et de management. « *La RSE n'est pas une option à 'rajouter' aux activités centrales de l'entreprise – elle a trait à la gestion même de l'entreprise.* »³⁰ L'adhésion de la haute direction est nécessaire afin de pouvoir bénéficier des ressources financières et matérielles permettant l'intégration de la RSE.

Critère 4 : la mise en place de la RSE ne peut se faire sans un **dialogue avec toutes les parties prenantes**, ce qui induit un réel gouvernement d'entreprise, qui permet d'établir un certain nombre de règles et de pratiques régissant les relations entre les différentes parties prenantes. Selon l'OCDE, « *le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes* »³¹. Depuis quelques années, plusieurs codes de bonne gouvernance ont vu le jour. En Belgique, un code de bonne gouvernance d'entreprise a

29. Commission européenne, op. cit., 2002.

30. *Ibidem.*

31. Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004, in www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF

été publié en décembre 2004³². Les autorités nationales ont compris l'importance d'une bonne gestion basée sur la transparence et la responsabilité.

Critère 5 : la RSE **ne peut être motivée par la seule recherche de profits économiques**. Il faut dépasser la conception minimaliste de la RSE proposée par Friedman en 1970³³. La responsabilité sociétale des entreprises ne sert pas qu'à des fins économiques et la recherche de profit pour les actionnaires ne doit pas être le seul objectif. On s'éloigne ainsi du modèle de la valeur actionnariale.

Critère 6 : l'entreprise doit pouvoir **s'adapter au changement** et évoluer avec la société.

Critère 7 : l'entreprise doit **intégrer des préoccupations sociales**, autant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Dans son rapport consacré à la responsabilité sociale des entreprises, l'AISAM constate qu'« *en adoptant une politique de RSE, l'entreprise s'assigne un rôle qui va au-delà de la simple vente de produits et services. Elle se situe dans un contexte plus large que ses employés et ses clients et/ou sociétaires et met en œuvre une stratégie d'entreprendre qui apporte une plus value à la société dans son ensemble.* »³⁴ Le Centre français d'Information sur les Entreprises³⁵ regroupe ainsi ce type de préoccupations en trois grandes catégories : la dimension internationale de l'entreprise, les relations avec les États, la contribution apportée au développement local.

Cela doit également se traduire en interne, de manière à pouvoir répondre aux enjeux liés au travail et aux relations sociales, notamment dans la gestion des ressources humaines (politique d'emploi, lutte contre les discriminations, qualité de vie au travail, etc.).

Critère 8 : l'entreprise doit **intégrer des préoccupations environnementales**. Quelle que soit leur nature, les entreprises agissent

32. Le 9 décembre 2004, la Commission Corporate Governance a publié le Code belge de gouvernance d'entreprise, in www.corporategovernancecommittee.be/fr/code_corporate_governance/code_definitive/

33. Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, 13 septembre 1970.

34. La responsabilité sociale : l'indispensable chantier des mutuelles d'assurance , AISAM, octobre 2004.

35. www.cfie.net

sur leur environnement. Dans un souci de protection de la planète, il est de leur devoir de minimiser les effets négatifs de leurs activités. Les actions environnementales englobent tous les efforts fournis par l'entreprise pour réduire ses impacts, mais aussi pour promouvoir une attitude respectueuse de l'environnement (gestion des ressources naturelles et des retombées de son activité sur l'environnement, etc.).

Critère 9 : une politique de RSE doit pouvoir être vérifiée et évaluée. L'entreprise doit tenir ses engagements et pouvoir démontrer par des faits son comportement responsable. Les meilleurs outils pour cela sont les chartes, les codes de conduite, les labels et les rapports sociétaux / bilans RSE. Les chartes et codes de conduite sont adoptés et rédigés en interne et naissent de la volonté de l'entreprise de s'investir dans une démarche de transparence par rapport à ses agissements. Ils fixent une ligne de conduite et inspirent les actions quotidiennes des entreprises. Les labels, quant à eux, permettent d'identifier un produit ou un service conforme à certains critères et répondant à certaines règles. L'obtention d'un label impose la rédaction d'un cahier des charges et la définition d'objectifs clairs et précis. Elle nécessite également des audits et des contrôles réalisés par des experts indépendants. Le rapport sociétal / bilan RSE, enfin, met en avant les performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise. Il permet de communiquer vers le grand public, mais également vers les actionnaires et tous les stakeholders liés à l'entreprise. C'est un « plus » pour l'entreprise en termes de communication, d'image et de transparence. Plusieurs outils ont été développés afin d'aider cette dernière dans la rédaction de leur rapport sociétal. Les modèles les plus souvent utilisés sont les lignes directrices du Global Reporting Initiative, celles du CJDES ou encore la norme AA 1000. Cependant, l'une des critiques les plus généralement émises par les associations citoyennes porte sur le manque de standardisation des rapports et donc l'absence de comparaisons pertinentes.

3. Les enjeux

Pour que l'entreprise devienne socialement responsable, il est primordial qu'elle perçoive les enjeux et les bénéfices que peut engendrer une attitude responsable.

En effet, « *la faible attention portée par la littérature managériale aux obstacles et aux difficultés de mise en œuvre d'une stratégie de développement durable, la sous-estimation des coûts de cette stratégie et le quasi-silence sur l'importance d'investissements dont la rentabilité à long terme n'est que probable, ne peuvent que renforcer l'impression d'un discours incantatoire et symbolique sur le management de la RSE et sa déconnexion avec le monde réel de l'entreprise* »³⁶.

36. Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, Alternatives économiques et La Découverte, Paris, 2004.

A. Les avantages

L'intégration de pratiques socialement responsables permet à l'entreprise de répondre aux critiques émanant de la société civile.

Les avantages ne s'arrêtent toutefois pas là. La RSE génère également des atouts en termes d'image, de réputation et de communication, mais aussi en termes de performances économiques.

En 2002, le gouvernement canadien a mené une étude pour collecter les expériences de dix sociétés engagées dans divers aspects de la responsabilité sociale des entreprises. Celles-ci ont dû identifier les bénéfices liés à la RSE. Le tableau ci-dessous résume leurs positions et nous donne un aperçu concret des avantages de la RSE.

Tableau 2 – Les bénéfices liés à la RSE (nombre d'entreprises ayant identifié le rapport incitation/bénéfice sur le nombre total d'entreprises interrogées)

| Valeur entrepreneuriale : Incitations et bénéfices de la RSE | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Réputation / Image de marque | 10/10 |
| Valeur entrepreneuriale « Bonnes actions » | 9/10 |
| Relations avec les parties prenantes / Résolution des conflits / Management des problèmes | 9/10 |
| Meilleur accès aux marchés / Clients | 8/10 |
| Autorisation rapide / Relations avec les régulateurs | 8/10 |
| Conformité avec la législation (Environnement) | 8/10 |
| Licence sociale d'exploitation et de croissance | 7/10 |
| Gain de coûts / Meilleurs résultats | 7/10 |
| Changement des attentes des parties prenantes | 6/10 |
| Attirer et retenir les employés qualifiés | 6/10 |
| Meilleur moral et productivité accrue des employés | 6/10 |
| Réduction des risques liés aux affaires | 4/10 |
| Meilleure réputation auprès des investisseurs, du marché obligataire et des banques | 4/10 |
| Stimulation de l'innovation | 4/10 |
| Apport à la planification stratégique et arrangement des livraisons partielles | 4/10 |

Source : Kevin Brady, *Responsabilité sociale des entreprises : leçons apprises*, www.fivewinds.com, 2002.

Les avantages pour l'entreprise d'une démarche RSE peuvent être classés en deux catégories : **communication-image et performance économique**.

A.1. Les avantages en termes d'image et de communication

L'image et la réputation d'une entreprise sont devenues des actifs à protéger et à intégrer au même titre que le chiffre d'affaires. C'est pourquoi il est intéressant d'examiner en quoi la RSE contribue-t-elle à améliorer l'image des entreprises.

Répondre aux attentes de certaines parties prenantes

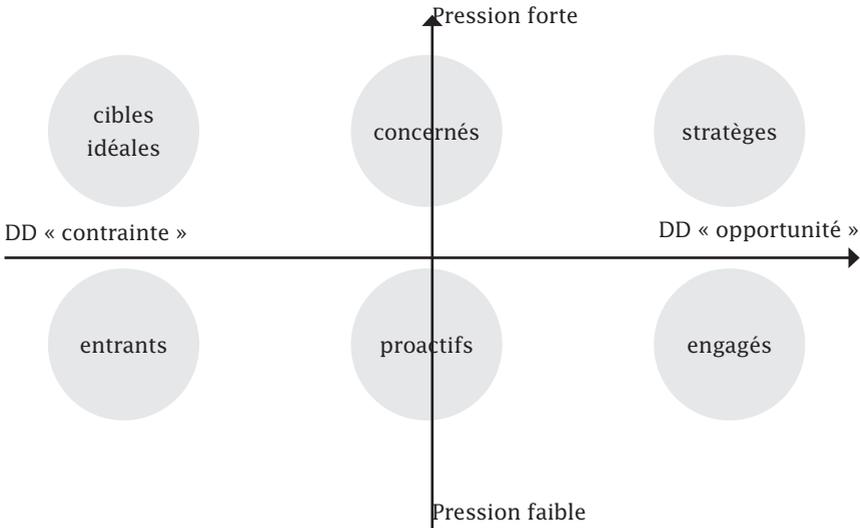
La RSE constitue un moyen pour les entreprises d'anticiper les critiques et de se prémunir contre d'éventuelles attaques émanant d'associations de défense des consommateurs (produits nocifs pour la santé), de l'environnement (exploitation outrancière des ressources naturelles), des droits de l'homme (travail des enfants), etc. Les stratégies des entreprises varient selon leur engagement et leur conception de la RSE. Certaines choisissent d'adopter le concept afin de répondre aux pressions fortes exercées par les parties prenantes. D'autres adhèrent à la RSE dans le but de l'intégrer réellement à la stratégie et à la gestion de l'entreprise.

Suite à une étude sur les différents comportements des entreprises en la matière, Novethic classe les entreprises en six catégories (voir tableau ci-dessous), selon les pressions qu'elles subissent (forte pression ou pression faible), mais aussi en fonction de leur vision de la RSE et du degré d'intégration de celle-ci dans la stratégie globale de l'entreprise.

« Pour beaucoup d'entreprises, les enjeux de leur responsabilité vis-à-vis de la société se présentent spontanément comme un ensemble de contraintes objectives. (...) Pour d'autres, la responsabilité sociétale et le développement durable comptent parmi les façons de mieux maîtriser leur image, leur risque, mais également de créer de la valeur et de dégager des axes d'opportunités stratégiques.»³⁷

37. *Les différentes stratégies RSE*, Novethic, 2003.

Tableau 3 – Six stratégies de développement durable des entreprises



Source : *Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises, étude Novethic, 11/02.*

Augmenter la crédibilité de l'entreprise auprès des investisseurs

« Les fonds ISR (investissements socialement responsables) placent leurs capitaux dans des entreprises respectant des critères sociaux et environnementaux spécifiques. Ces critères peuvent être négatifs et exclure le secteur du tabac, de l'alcool ou le commerce des armes. Ils peuvent aussi être positifs et inclure des entreprises à la démarche volontariste dans le domaine social et la protection de l'environnement. »³⁸

Les investisseurs sont donc influencés par l'engagement des entreprises en matière de RSE. La prise en compte d'éléments sociaux et l'intégration de préoccupations environnementales permet d'identifier les entreprises qui seront performantes sur le moyen et le long terme.

38. Livre vert de la Commission européenne, *op. cit.*

L'investissement socialement responsable

L'investissement socialement responsable (ISR) acquiert une popularité croissante parmi les investisseurs qui souhaitent s'engager sur le plan sociétal, notamment en matière de justice sociale, de droits de l'homme et de protection de l'environnement. Un autre terme également utilisé est celui d'investissement à triple objectif (cf. *supra*). Celui-ci recouvre les différents facteurs utilisés pour évaluer la performance d'une entreprise en matière de développement durable : économique, social et environnemental.

Le financement des entreprises cotées en Bourse dépend, pour une large part, d'investisseurs qui prennent de plus en plus en considération des données non financières pour leurs placements. Ils s'appuient sur les notations d'agences spécialisées appelées agences de notations sociétales qui analysent, notamment, les rapports sociétaux des entreprises.

Le suivi des valeurs ISR en Europe repose principalement sur deux indices utilisés par les fonds pour mesurer la performance sociétale : *DJSI Europe Composite* et *FTSE4 Good Europe*. Des associations spécialisées, comme SAM (Suisse) ou Vigeo (France), enrichissent utilement par leurs propres indices la lecture ISR.

En 2008, Eurosif, réseau européen de promotion de l'ISR, a publié la troisième édition de son enquête bisannuelle afin d'évaluer la taille et les tendances du marché européen de l'ISR. Cette étude s'appuie sur les données des sociétés de gestion de treize pays européens, quatre pays scandinaves s'étant rajoutés aux neuf pays du panel de 2006. Pour les treize pays, on parle aujourd'hui de 2665 milliards d'euros d'encours. Ces chiffres reflètent des situations très différentes selon les pays et selon la nature des pratiques ISR. (Novethic, novembre 2008).

Augmenter la crédibilité de l'entreprise auprès des consommateurs

Un sondage IPSOS (2004) montre que « *si le prix reste incontestablement le critère le plus présent lors d'un acte d'achat, des critères plus 'développement durable' interviennent également pour une majorité d'Européens : respectivement 77% et 67% d'entre eux prennent ainsi en compte les conditions de production et le pays d'origine du produit acheté, ne serait-ce que parfois* »³⁹. Le consommateur se montre de plus en plus sensible aux conditions dans lesquelles certains produits sont fabriqués, comme en témoigne le développement du commerce équitable⁴⁰.

Une étude menée par CSR Europe (2002) confirme l'importance de l'éthique et de la responsabilité sociale dans les habitudes commerciales des consommateurs européens : « *70% des consommateurs européens affirment que l'engagement d'une entreprise en matière de RSE est important lorsqu'ils achètent un produit ou un service. Un consommateur sur cinq serait prêt à payer plus pour des produits socialement et environnementalement responsables.* »⁴¹

La Confédération européenne des Syndicats, quant à elle, identifie clairement l'intérêt qu'ont les entreprises à adopter la RSE sur le long terme « *(...) car, à l'heure où les consommateurs du monde entier gagnent une conscience croissante, elles améliorent leur image et gagnent de nouveaux clients* »⁴².

Augmenter la crédibilité de l'entreprise auprès des pouvoirs publics

Si l'entreprise se montre soucieuse de l'impact de ses activités sur l'environnement et la communauté, il lui sera plus aisé de négocier avec les pouvoirs publics. Celle qui intègre volontairement des préoccupations sociales et environnementales et s'investit dans la vie de la communauté dispose, en effet, d'arguments plus convaincants pour l'obtention d'un permis d'exploitation, par exemple.

39. *Éthique des entreprises : les consommateurs européens doutent*, IPSOS, 2004.

40. Consulter, entre autres, www.fairtrade.net, www.madeindignity.be, www.maxhave-laar.be

41. *What are the costs and benefits of corporate social responsibility*, CSR Europe, Bruxelles, 2005.

42. *La responsabilité sociale des entreprises*, Confédération européenne des Syndicats, Bruxelles, 2005.

Augmenter la crédibilité de l'entreprise auprès de ses employés

L'intégration de la RSE dans la gestion de l'entreprise permet d'attirer et de fidéliser les employés, car elle garantit une certaine qualité du travail et leur donne une image positive de la société. Si les objectifs de l'entreprise sont partagés par les dirigeants et les employés, l'implication de ces derniers dans le projet d'entreprise n'en sera que renforcée.

De nombreuses études réalisées ces dernières années⁴³ montrent qu'un pourcentage élevé d'employés accorde davantage d'importance à la respectabilité de l'entreprise qui les emploie qu'au salaire. En outre, certaines entreprises ayant introduit des programmes de participation aux bénéfices pour leurs employés voient leur taux d'absentéisme reculer jusqu'à 30%.

Une plus grande transparence et une communication plus étroite avec les parties prenantes

Les actionnaires, mais aussi les consommateurs, exigent de plus en plus de transparence sur les performances économiques et le mode de gestion des entreprises. La bonne gouvernance d'entreprise et l'intérêt croissant pour les rapports d'activités montrent à quel point le souci de transparence est au cœur des préoccupations. La mise en place de la RSE permet aux entreprises de nouer le dialogue avec les parties prenantes et d'instaurer un climat de confiance entre les différents acteurs de l'entreprise.

Se démarquer de la concurrence

Les fédérations patronales reconnaissent qu'une politique de RSE constitue un facteur de différenciation positive par rapport à la concurrence et qu'elle favorise la conquête de nouveaux marchés et le développement économique durable de l'entreprise⁴⁴.

43. Consulter les travaux du Cherenon Group, in www.cherenson.com/index.shtml et du Medstat Group, in www.medstat.com/index.asp.

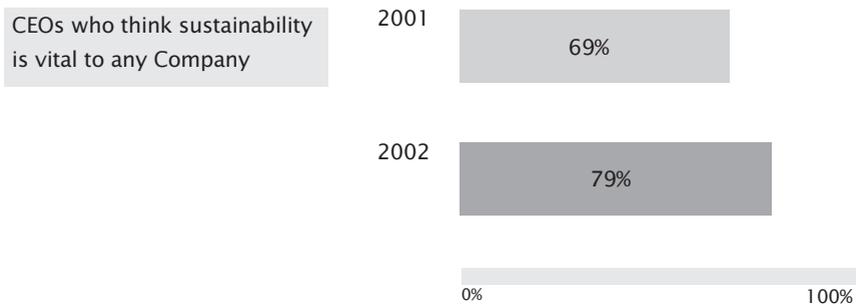
44. La responsabilité sociale de l'entreprise : un concept internationalement reconnu, MEDEF, mars 2004.

A.2. Les avantages en termes de performance économique

Différentes études montrent que, pour un grand nombre d'entreprises, l'intégration de la RSE dans leur mode de gestion se révèle bénéfique.

Une enquête de PricewaterhouseCoopers (2002) indique que 79% des dirigeants d'entreprises interrogés considèrent le développement durable comme vital pour toute entreprise.

Tableau 4 – Le développement durable vital pour l'entreprise



Source : Pricewaterhouse Coopers annual CEO survey, 2002.

Par ailleurs, selon une étude de Ernst & Young (2003), 94% des patrons d'entreprises estiment que le développement d'une stratégie RSE peut procurer des avantages réels en termes de business.

Un chef d'entreprise de niveau international sur trois pense que les initiatives en matière de responsabilité sociale auront un impact positif sur les ventes et 71% d'entre eux seraient prêts à sacrifier la profitabilité à court terme en échange d'une valeur durable pour l'actionnaire par le biais de l'implémentation d'un programme de développement durable (Hill & Knowlton's, 2002).

Apporter une plus grande stabilité à l'entreprise

Un comportement socialement responsable apporte à l'entreprise une plus grande stabilité économique, sociale et politique. L'objectif est de prendre davantage en considération les attentes des parties prenantes afin de diminuer les risques et d'augmenter ainsi les performances de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise gère mieux son

personnel et ses relations avec les parties prenantes, évitant ainsi certains mouvements sociaux.

La RSE facilite la discussion et consolide la gestion interne et externe grâce, notamment, aux objectifs à long terme qu'elle doit se fixer⁴⁵.

Stimuler la croissance et l'emploi

Comme nous l'avons déjà souligné, la RSE augmente la crédibilité et la confiance que les employés manifestent envers leur entreprise. Si ces derniers se sentent plus en confiance et sont reconnus dans leur travail, ils se montreront plus impliqués dans la vie de l'entreprise. Cela se ressentira au niveau de leur travail et de leur motivation et aura donc un impact positif sur la productivité et la rentabilité.

Augmenter la productivité, la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise

Dans sa Communication de 2002, la Commission européenne indiquait que « *lorsque la responsabilité sociale de l'entreprise constitue un processus de gestion de ses relations avec tout un éventail de parties prenantes qui peuvent véritablement influencer sur son libre fonctionnement, les arguments commerciaux sont clairs. Par conséquent, la responsabilité sociale de l'entreprise, à l'instar de la gestion de la qualité, doit être considérée comme un investissement et non un coût* »⁴⁶.

À nouveau, citons Novethic qui conclut que « *la responsabilité sociétale, notamment en revisitant les acquis des démarches qualité, est à l'origine de gains de productivité et de réduction des coûts. Management environnemental, économies d'énergie, politiques RH novatrices, constituent autant d'investissements – souvent immatériels – dont les impacts à moyen-long terme peuvent être importants : les exemples ne manquent pas* »⁴⁷.

45. *Company efforts to improve working conditions, lessen environmental impacts or increase employee involvement in decision-making often lead to increased productivity and reduced error rate*, Business for Social Responsibility, 2005.

46. Communication de la Commission, *op. cit.*, 2002.

47. *Les différentes stratégies RSE*, Novethic, 2005

B. Les obstacles au développement de la RSE

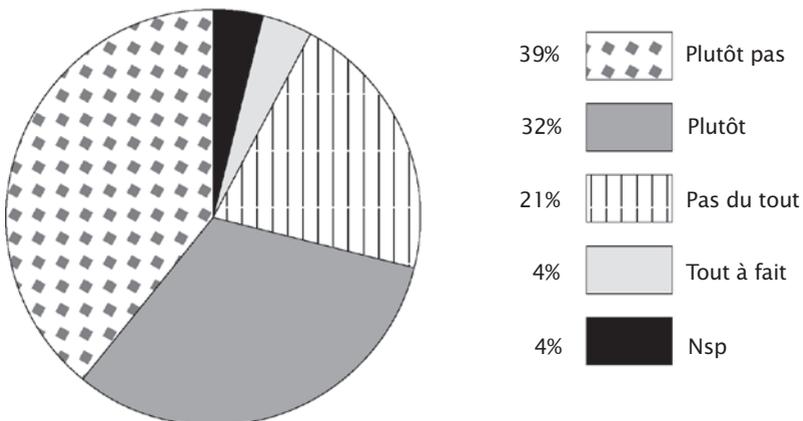
Les avantages de l'intégration de la RSE sont nombreux. Cependant, pour pouvoir bénéficier de ces retombées positives, l'entreprise doit veiller à ne pas tomber dans certains pièges : la RSE se construit sur le long terme et exige un investissement parfois considérable. Dans ses conclusions, le Forum plurilatéral européen confirme que l'approche RSE implique des efforts continus d'adaptation et engendre des coûts potentiels liés à l'application de nouvelles méthodes de travail.

Afin de déterminer clairement les enjeux, pour l'entreprise, de l'intégration de la RSE, il est intéressant d'examiner d'abord les obstacles auxquels l'entreprise peut être confrontée. Nous en avons identifié quatre.

B.1. Le caractère volontaire et non contraignant

L'aspect volontaire de la RSE est susceptible de diminuer, dans certains cas, l'impact de cette pratique. Les journalistes, le grand public et les parties prenantes n'ont plus réellement confiance dans les discours des entreprises, car l'absence de cadre légal et de contrôle permet à certaines de ne pas tenir compte de leurs engagements, ce qui contribue à discréditer du même coup les entreprises véritablement responsables.

Tableau 5 – Les Européens croient-ils aux engagements éthiques



Selon une étude menée par IPSOS pour le compte de Sofinco⁴⁸, seuls 36% des Européens indiquent avoir confiance dans les engagements éthiques des entreprises. Pour la majorité des personnes interrogées, le concept de responsabilité sociétale est souvent compris comme une démarche de relations publiques. L'entreprise doit donc redoubler d'efforts pour démontrer la validité de sa démarche et prouver sa crédibilité.

B.2. Le manque de connaissance du concept de RSE par les entreprises

Les entreprises ne sont pas toujours au courant de la manière dont elles doivent s'y prendre pour devenir socialement responsables et les apports d'une démarche RSE ne sont pas toujours bien compris. L'un des objectifs arrêtés par la Commission européenne est précisément de promouvoir la RSE et de mieux communiquer sur le sujet en favorisant, par exemple, l'échange de bonnes pratiques.

Devenir socialement responsable est un effort à fournir sur le long terme. L'entreprise ne va donc pas s'engager si elle a l'impression de ne pas percevoir tous les enjeux liés à cette démarche. Aussi l'État pourrait-il jouer un rôle majeur dans la diffusion de l'information, et dans la formation et le soutien des entreprises désireuses de devenir socialement responsables.

B.3. Le coût des instruments de RSE

Les audits externes ou la réalisation de rapports sociétaux coûtent relativement cher ; la mise en place des pratiques RSE n'est pas toujours simple. Il faut donc que cette pratique soit inscrite dans la philosophie et le management de l'entreprise. Les changements à apporter à la structure interne et externe peuvent être importants.

« Ces coûts, de nature très différente, incluent aussi bien les charges liées à une restructuration de l'appareil de production pour garantir le respect de l'environnement que les coûts entraînés par l'acquisition

48. Sofinco est une filiale du Crédit agricole, spécialisée dans le prêt et le crédit à la consommation.

d'un nouveau savoir-faire ou les coûts de contrôle garantissant vis-à-vis de l'ensemble de la société le respect des engagements qui ont été pris. Ces coûts souvent 'cachés' comprennent également le coût de la mobilisation des ressources de l'entreprise, principalement les ressources humaines, tant parmi les collaborateurs qu'au niveau du management. »⁴⁹

Certaines entreprises, les PME en particulier, hésitent parfois à s'engager et ont le sentiment de ne pas pouvoir rivaliser sur ce terrain avec les multinationales. Il est évident que leur budget n'est pas comparable. Cependant, chaque entreprise peut intégrer la RSE à sa manière. Cette question de l'adaptation des pratiques en fonction du secteur d'activité et de la nature de l'entreprise sera abordée dans les pages qui suivent.

B.4. Les objectifs divergents des acteurs

Les parties prenantes peuvent avoir des avis divergents et des objectifs contradictoires en matière de RSE. Une étude réalisée par l'Institut des Auditeurs sociaux du Luxembourg (2004) souligne la diversité des échelles d'évaluation de la RSE. Ceci est confirmé par les conclusions du Forum plurilatéral sur la RSE : « *La communauté locale et les autres parties prenantes peuvent avoir des demandes et attentes contradictoires. Informer tous les partenaires potentiels sur tout est important... Le partenariat entre les autorités publiques et le secteur privé est une clé du succès, bien plus encore lorsqu'il associe d'autres acteurs tels que les syndicats et les ONG.* »

Les diverses attentes des parties prenantes peuvent se décliner de la manière suivante :

- Pour les **acteurs économiques**, l'entreprise sera jugée responsable si elle contribue à solidifier la vie économique locale par une politique d'investissement et de partenariat avec les acteurs locaux.
- Pour les **acteurs politiques**, l'entreprise doit incarner la justesse

49. Assumer le coût de la responsabilité sociale : un défi pour les entreprises et leurs parties prenantes, Jacques Poirot, Conférence « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : réalité, mythe ou mystification ? », 2005 (<http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/RSE/programme.htm>)

des politiques de développement économique choisies, notamment en termes de création d'emplois.

- Pour les **médias locaux**, ces emplois constituent une condition nécessaire, mais insuffisante, de la responsabilité sociétale. L'entreprise, devenue un acteur économique majeur de la région, peut aussi perturber la vie locale par son activité. Sa responsabilité est, dès lors, également évaluée sur base de ses témoignages de bonne volonté et de dialogue avec la communauté.
- Pour les **instances syndicales**, c'est le respect des acquis sociaux légaux et contractuels qui priment. Dans les relations avec les filiales et sous-traitants extra européens, la promotion des droits minimaux et du droit à la représentation des travailleurs selon les Conventions fondamentales de l'OIT constitue l'échelle principale d'évaluation, interne et externe, du moins au niveau des Confédérations.
- Pour les **travailleurs**, l'entreprise responsable est celle qui leur permet d'envisager un avenir professionnel à moyen terme, une rémunération décente et des conditions de travail qui protègent leur santé et leur sécurité.

L'entreprise doit donc trouver une façon de communiquer avec tous afin de trouver des solutions adéquates. Il n'est, certes, pas simple de répondre à toutes les attentes et de trouver un compromis fiable et relativement stable. La pluralité des acteurs et leurs intérêts parfois opposés peuvent donc mettre l'entreprise dans une situation délicate.

Les différents obstacles énumérés ici de façon non exhaustive donnent un aperçu de la difficulté à mettre en place une stratégie basée sur la RSE. En plus des obstacles, l'entreprise va devoir relever un certain nombre de défis.

C. Les défis

Le MEDEF (organisation patronale française) identifie « *cinq risques à éviter* » pour les entreprises qui veulent mettre en place une stratégie RSE :

- Entreprendre cette démarche à la légère sans avoir défini une stratégie.
- Manquer de réalisme.
- Ne pas maîtriser le processus.
- Ne pas contrôler les coûts.
- Ne pas savoir gérer le risque du « toujours plus ».

Ces différents points permettent d'identifier les défis que l'entreprise doit être prête à relever pour intégrer complètement la responsabilité sociétale.

Tout d'abord, il est nécessaire que l'entreprise intègre la démarche RSE dans sa stratégie globale, non sans avoir réfléchi aux implications et aux conséquences d'une telle approche, mesuré les impacts de sa politique et évalué les enjeux.

L'entreprise doit aussi instaurer un dialogue avec les différentes parties prenantes de manière interactive et régulière. Ceci suppose une très bonne connaissance de ses partenaires et une confiance réciproque entre ceux-ci et l'entreprise.

Les objectifs fixés doivent être réalistes pour que l'entreprise puisse tenir ses engagements. Il est indispensable, pour elle, d'intégrer la réalité des faits par rapport à son discours car elle peut perdre dans l'aventure une part de sa crédibilité et de sa réputation. Une mauvaise gestion de la RSE peut donc avoir des répercussions néfastes sur le fonctionnement interne de l'entreprise.

En outre, si une entreprise se déclare socialement responsable et qu'elle utilise cet argument dans ses campagnes de communication, elle s'expose *de facto* aux critiques et doit donc être certaine de maîtriser tous les aspects de la RSE. Elle doit se montrer attentive à chaque étape de la production et pouvoir se porter garante de ses fournisseurs.

En conclusion, une telle démarche suppose un investissement important en termes de temps, d'engagement individuel et collectif. Il est, dès lors, primordial d'avoir une connaissance parfaite des enjeux liés à la RSE pour en intégrer au mieux tous les aspects et pouvoir relever les défis qu'implique cette démarche.

La promotion de la responsabilité sociétale apparaît donc comme l'un des éléments indispensables au développement du concept. L'Union européenne s'est déjà engagée dans cette voie mais de manière trop exclusive avec les entreprises au détriment des autres acteurs ONG, syndicats et pouvoirs publics. Cependant, une prise de conscience au niveau national et régional constitue le meilleur moyen de diffuser l'information et de soutenir son développement. Le rôle que peuvent jouer les pouvoirs publics apparaît, à cet égard, déterminant.

4. Les acteurs de la RSE

A. Le rôle de l'État et des institutions

A.1. Les bénéfiques pour l'État

Les gouvernements peuvent trouver certains avantages à l'intégration des pratiques RSE. Un rapport effectué par *The Chatham House* (2005) en avance plusieurs, énoncés ci-dessous.

Quels avantages pour les gouvernements ?

« There are significant potential benefits for governments from engaging with CSR initiatives that include:

- Increased peace and stability and enhanced environmental protection;*
- Increased public trust of both public and private institutions, particularly in those countries where the public is suspicious of big business and/or government-private sector relations;*
- Improved international competitiveness for the private sector in developing countries e.g. by helping businesses to meet environmental or CSR standards set by multinationals for their supply chains;*
- Improved access to public and private finance and investment for the private sector in developing countries;*
- Access to the private sector's skills, financial resources and strategic capability all of which have the potential to play a critical role in delivering international goals for sustainable development such as the Millennium Development Goals. »*

Selon cette étude, la RSE permettrait d'améliorer la compétitivité nationale, d'augmenter la cohésion sociale, d'améliorer la qualité de vie et de maintenir la stabilité sociale. Autant d'arguments qui devraient inciter les gouvernements à promouvoir la RSE.

A.2. Le rôle de l'État dans le développement de la RSE

L'État a un rôle important à jouer pour soutenir et encadrer le concept de RSE, en veillant à la promotion et à la diffusion des pratiques socialement responsables, mais aussi en étant un acteur en matière de régulation et de contrôle. Dans ses conclusions, le Forum plurilatéral européen remarque que : « *As it is a clear responsibility of national governments to promote democracy and human rights, governments provide the appropriate legal framework for protecting human, social and economic rights of citizens, and a climate conducive to economic, environmental and social progress particularly in developing countries.* »

Dans sa Communication de 2002, la Commission soulignait déjà le rôle primordial des pouvoirs publics dans la promotion de la RSE en tant que soutien du développement durable.

Quelles sont les fonctions que l'État peut assumer pour promouvoir la RSE ?

a. Diffuser l'information

En organisant des tables rondes, des rencontres et des séminaires sur la RSE, l'État permet à tous d'avoir accès à l'information. Il s'agit de sensibiliser les acteurs intéressés, par exemple en facilitant l'accès des entreprises aux outils nécessaires pour mettre en place une stratégie de RSE ou en élaborant une campagne de communication sur ce thème.

La recherche et la diffusion de bonnes pratiques en matière de RSE permettent également une meilleure compréhension du concept et stimulent les entreprises dans leur recherche d'informations.

b. Mettre en relation les différents acteurs

L'État peut également mettre en relation les différents acteurs et parties prenantes. À titre d'exemple, il peut jouer le rôle de médiateur

entre les entreprises et la communauté ou mettre en présence des entreprises d'un même secteur afin de mieux comprendre les problèmes rencontrés et rechercher les solutions adéquates.

c. Montrer l'exemple

Évidemment, si l'État veut être considéré comme un acteur de référence en matière de RSE, il doit mettre en place, lui aussi, des actions socialement responsables et être exemplaire en la matière.

Le Forum plurilatéral sur la RSE recommande notamment que les autorités publiques « *examinent leur fonctionnement, connaissent leurs impacts environnemental, social et économique et disséminent les bonnes pratiques qu'elles mettent en œuvre en tant qu'employeur et consommateur* ».

d. Inciter et soutenir les entreprises qui intègrent la RSE

Ce soutien peut être formalisé par des incitatifs octroyés aux entreprises socialement responsables, voire par un programme d'aide aux entreprises intéressées par le projet. L'État devient ainsi un partenaire du monde économique dans ce domaine.

e. Contrôler et valider les actions menées par les entreprises

Un autre rôle attendu de l'État est celui de régulateur. Comme nous l'avons évoqué plus haut, le fondement volontaire de la RSE diminue parfois la crédibilité de telles pratiques. L'État, en tant que partenaire des entreprises, pourrait être un garant du bon déroulement des actions socialement responsables effectuées par l'entreprise, entre autres par le biais de l'attribution de labels.

Un encadrement des pratiques d'évaluation est certainement nécessaire car les outils sont actuellement trop divers (de l'auto-évaluation à la certification par des agences externes) et ne permettent pas une comparabilité entre les entreprises sur un certain nombre de paramètres.

« The Forum recommends that public authorities at different levels (EU, national, regional and local) recognize their contribution to driving CSR, alongside others, and in cooperation with stakeholders, assess and strengthen their role in raising awareness of, providing infor-

mation on, promoting, and supporting the take-up, development and innovation of effective CSR, and the development of environmentally and socially responsible products and services. »

Dans le tableau ci-dessous, la Banque mondiale identifie clairement les quatre types d'actions que l'État doit entreprendre.

Tableau 6 - Les 4 missions de l'État

| Mandater | Faciliter | | S'associer à | Assurer |
|------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Ordonner et contrôler la législation | Renforcement de la législation | Financement des soutiens | Combinaison des ressources | Soutien politique |
| Régulateurs et inspecteurs | Création d'incitations | Accroissement de la prise de conscience | Engagement des parties prenantes | Publicité et éloge |
| Pénalités légales et fiscales plus récompenses | Construction de la capacité | Stimulation des marchés | Dialogue | |

Source : Banque mondiale.

Les autorités nationales apparaissent comme des actrices incontournables pour le développement du concept de RSE, car elles sont en prise directe avec la réalité sociale et économique. La base volontaire permet d'adapter la responsabilité sociétale en fonction du contexte national, mais également en fonction du secteur d'activité. Cette adaptation est très importante afin de trouver une démarche cohérente et efficace.

B. Les différents types d'entreprise face à la RSE

Dans son Livre vert⁵⁰, la Commission européenne note que les entreprises gèrent leurs responsabilités et leurs relations avec les différentes parties prenantes de manière différente selon leurs spécificités sectorielles et culturelles. Il est donc intéressant de voir comment les unes et les autres définissent leur rapport à la RSE.

Le secteur, la situation géopolitique, la nature et la taille de l'entreprise sont autant de facteurs à prendre en compte pour l'analyse de la responsabilité sociétale des entreprises. Les enjeux ne sont pas les mêmes pour les multinationales, les PME, les TPE ou les entreprises de l'économie sociale.

Parmi les entreprises de grande taille, il importe de faire la distinction entre sociétés cotées et sociétés non cotées, souvent familiales. Le financement des premières dépend, pour une large part, d'investisseurs qui prennent de plus en plus en considération des données non financières. Ils s'appuient pour ce faire sur les notations d'agences spécialisées, qui analysent les rapports sociétaux des entreprises, intégrant notamment leur politique en matière de diversité. Ayant compris les avantages de la RSE et disposant de moyens financiers significatifs, les multinationales semblent communiquer de façon plus construite sur leur engagement social et environnemental. Pourtant, il apparaît que les entreprises de petite taille et les entreprises de l'économie sociale sont plus proches des valeurs et des pratiques qui découlent de la RSE que les multinationales. C'est pourquoi, l'un des objectifs stratégiques de la Commission est de stimuler la RSE dans les PME et d'adapter les outils employés par les multinationales pour que se mette en place une gestion centrée sur la RSE dans tous les types d'entreprises.

Le secteur d'activité joue également un rôle dans l'appréhension de la responsabilité sociétale : l'entreprise contrôle-t-elle toute la chaîne de production ou sous-traite-t-elle une partie de ses activités ? N'est-elle, elle-même, qu'un sous-traitant ? Vend-elle directement ses produits au consommateur (en direct ou via un distributeur) ou ne traite-t-elle qu'avec d'autres entreprises (business to business) ? Se-

50. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert de la Commission européenne, op.cit., 2001.

lon ces critères, elle peut être plus ou moins placée sous les feux des projecteurs. Elle aura aussi plus ou moins de possibilités de contrôle sur la pratique quotidienne.

Le statut de l'entreprise constitue une autre donnée fondamentale : s'agit-il d'une entreprise commerciale, d'une entreprise publique, d'une entreprise d'économie sociale ou d'une association ? De plus en plus de voix s'élèvent pour que les services publics, les associations et autres ONG adoptent, elles aussi, des codes de conduite et/ou chartes décrivant leurs responsabilités sociétales.

B.1. RSE et PME

« Au sein de l'Union européenne, 99,8% des 20 millions d'entreprises recensées emploient moins de 250 personnes et 93% sont des micro-entreprises (moins de 10 personnes). Le développement et la crédibilité de la responsabilité sociale des entreprises dépend donc, en bonne partie, de sa prise en compte par les PME. »⁵¹

Les principaux obstacles au développement du concept de RSE dans les PME sont le manque de connaissance, l'absence de sensibilisation, les contraintes de temps et d'argent. Les petites et moyennes entreprises ne sont généralement pas conscientes des avantages de la RSE, alors même que leur taille réduite et leurs relations de proximité avec les employés représentent des éléments positifs et induisent souvent naturellement des pratiques socialement responsables. *« La RSE n'est pas sans fondement pour les petites et moyennes entreprises. Que du contraire ! Mais la manière dont les petites et moyennes entreprises gèrent la RSE et les avantages qu'elles en retirent peuvent parfois différer considérablement de l'expérience des grandes entreprises. »⁵²*

Selon une étude menée par l'Observatoire des PME européennes⁵³, 50% d'entre elles sont engagées dans des actions socialement responsables, souvent en faveur des communautés avec lesquelles elles entretiennent une relation d'échanges. Cependant, ces activités ponc-

51. *La RSE dans les PME*, Novethic, 22 décembre 2004.

52. *Message d'Olli Rehn : La responsabilité sociale des entreprises pour les PME*, DG Entreprises de la Commission européenne, Centre de documentation, Bruxelles, 2005.

53. Pour consulter les rapports de l'Observatoire, www.europa.eu.int/comm/entreprise/entreprise_policy/analysis/observatory_en.htm.

tuelles ne s'intègrent pas dans une réflexion générale sur ce qu'est une attitude socialement responsable. La démarche n'est pas structurée et ne touche donc pas toutes les parties prenantes. Les PME ne communiquent d'ailleurs pas beaucoup sur leurs actions si bien que cet aspect serait assez intéressant à développer. Tout d'abord parce que la diffusion de l'information pourrait inciter d'autres PME à se lancer dans l'aventure, et ensuite parce qu'elles pourraient ainsi bénéficier pleinement des avantages qu'induit une attitude socialement responsable.

Différentes actions ont été mises en place afin d'aider les PME dans leur démarche. Au niveau européen, la Commission a lancé une vaste campagne de sensibilisation à la RSE pour les PME. Cette campagne propose, notamment, une « boîte à outils » destinée à soutenir les dirigeants soucieux de devenir des entrepreneurs responsables. Au niveau international, d'autres instruments ont été développés, notamment, par le Programme des Nations unies pour l'Environnement⁵⁴, CSR Europe et le GRI. Leur collaboration a donné naissance au concept SMART : « *The SMART Entrepreneur is valuable to any small or not-so-small company that needs hands-on guidance on improving and communicating its sustainability performance.* »⁵⁵ On peut encore citer le guide SME Key⁵⁶ de CSR Europe, la démarche de performance globale du CJD ou le bilan sociétal du CJDES⁵⁷.

B.2. Les entreprises de l'économie sociale

Les entreprises de l'économie sociale se caractérisent par leur façon « d'entreprendre autrement ». Leur structure et leur mode de fonctionnement induisent un comportement socialement responsable. Elles apparaissent donc comme un exemple à suivre et pourraient

54. 48 Issu de la Conférence de Stockholm de 1972, le Programme des Nations unies pour l'Environnement fournit un mécanisme intégrateur et interactif grâce auquel un grand nombre d'efforts réalisés par des organismes distincts (intergouvernementaux, non gouvernementaux, nationaux et régionaux) se trouvent renforcés car mis en corrélation, in www.sommetjohannesburg.org/institutions/frame-pnue.html

55. www.smart-business.bz

56. *The SME Key, L'accès des PME à une gestion socialement responsable*, sur www.smekey.org

57. Centre des jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Économie sociale (CJDES) : www.cjdes.org/8-Bilan_societal

jouer un rôle intéressant dans le développement et la promotion de la RSE.

Dans sa Communication sur la responsabilité sociale des entreprises, la Commission souligne l'importance des entreprises de l'économie sociale et encourage la recherche de bonnes pratiques et l'échange entre ces entreprises et celles de l'économie capitaliste.

« Les coopératives, mutuelles et associations, en tant qu'organisations fondées autour d'un groupe de membres, savent depuis longtemps allier viabilité économique et responsabilité sociétale. Elles parviennent à un tel résultat grâce à un dialogue entre les parties prenantes et une gestion participative et peuvent donc constituer une référence majeure pour les entreprises. »⁵⁸

58. Communication de la Commission européenne, *op. cit.*

C. Les syndicats

Les travailleurs, parties prenantes internes à l'entreprise, sont directement affectés par les orientations prises par le management de l'entreprise. Par ailleurs, la prospérité de l'entreprise dépend essentiellement de la qualité du travail et dès lors de la motivation et de l'investissement du personnel.

C'est pourquoi les syndicats sont très attentifs au respect effectif des principes de la RSE. La Confédération européenne des Syndicats (CES) insiste sur le fait que le RSE ne doit pas être une simple opération de communication, mais bien une stratégie intégrée de long terme adoptée dans le cadre de la négociation collective.

D. Les parties prenantes

Par « partie prenante », on entend toute personne, communauté ou organisation qui affecte ou est affectée, de manière directe ou indirecte, par les activités de l'entreprise. Parmi les principales parties prenantes, citons les travailleurs (voir *supra*), les actionnaires et les investisseurs, les clients et les consommateurs, les fournisseurs et les sous-traitants, les pouvoirs publics et les organisations non-gouvernementales actives dans le domaine de la RSE.

CHAPITRE II

Les sociétés mutualistes, par nature socialement responsables ?

Les entreprises de l'économie sociale, en cela qu'elles ont pour objectif de remettre l'homme au cœur de leurs préoccupations, ont développé des manières d'entreprendre alternatives aux modèles classiques et prenant en compte des finalités autres qu'économiques dans leurs modes de gestion. Pour bien comprendre le lien entre les entreprises de l'économie sociale et la RSE, nous prendrons ici l'exemple des mutuelles, actives pour la majeure partie d'entre elles dans les secteurs de la santé et des assurances. Après avoir défini ce qu'est une mutuelle et dégagé quelques caractéristiques essentielles, nous mettrons en relation les caractéristiques de la RSE énoncées dans le premier chapitre et celles des mutuelles afin de voir en quoi celles-ci sont par nature socialement responsables.

1. Qu'est-ce qu'une mutuelle ?

A. Une forme de l'économie sociale

En réponse à une économie capitaliste où le profit apparaît comme la finalité principale de l'activité et la maximisation de la valeur actionnariale comme le moteur de l'entreprise, un grand nombre d'entreprises dites « sociales » se sont créées afin d'entreprendre autrement. Le but de ces entreprises est de répondre aux besoins de la population et de prendre en compte la dimension sociale dans la gestion de l'entreprise.

La notion d'économie sociale varie selon les pays et les cultures. Bien qu'il n'existe pas de définition commune, le terme de « troisième secteur » ou de « troisième système » est souvent employé. Celui-ci vient bouleverser le schéma classique d'un marché partagé entre les entreprises privées à but lucratif et le secteur public orienté vers l'intérêt collectif.

Tableau 7 : Le troisième secteur, ni capitaliste ni étatique



Qualifié de « non-profit organisations » aux États-Unis, de « voluntary sector » en Angleterre ou encore d'« économie sociale et solidaire » dans les pays latins, le troisième secteur est caractérisé par le fait qu'il n'est ni capitaliste ni étatique. Cependant, les frontières entre les trois secteurs ne sont pas fermées et encore moins figées. Les entreprises du troisième secteur entretiennent des relations avec l'État et partagent les mêmes préoccupations d'intérêt collectif tout en devant assurer leur place sur le marché, en accepter les règles, ainsi que la concurrence des entreprises privées.

La notion d'économie sociale regroupe deux termes qui peuvent être considérés comme contradictoires. Le terme « économie » suppose la rentabilité et la maximisation du profit alors que le terme « social » fait référence à la promotion de la démocratie et de l'amélioration de la qualité de vie de la population. C'est ce mélange spécifique qui confère au troisième secteur son intérêt, sa force et son originalité.

« Dire que l'économie sociale ne se fixe pas pour objectif le profit individuel ne signifie évidemment pas qu'elle condamne le profit en tant que tel et beaucoup des activités prospères que les entreprises de ce secteur développent témoignent qu'elles sont capables, tout autant que les entreprises privées, de réussir sur le plan du développement économique. Mais la vocation fondamentale qui est aux origines des activités coopératives et mutualistes est bien de reconnaître la primauté de l'individu sur l'argent, de l'adhérent en tant que partie prenante de l'activité économique et pas seulement dans son statut de salarié ou de client : l'homme est celui d'où tout part. »⁵⁹

A.1 Les grands principes de l'économie sociale

Dans un panel de définitions, tantôt larges, tantôt étroites, retenons d'abord celle-ci, proposée par le Chantier sur l'économie sociale du Québec, en janvier 2001 :

« Le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants :

59. Livre blanc sur les retraites, Préface de Michel Rocard, Premier ministre, La Documentation française, mai 1991.

- *l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier ;*
- *elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État ;*
- *elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs ;*
- *elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus ;*
- *elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.* »⁶⁰

Selon le Conseil wallon de l'Économie sociale, « *l'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations, dont l'éthique se caractérise par la finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, l'autonomie de gestion, le processus de décision démocratique et la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus* ».

Ainsi, d'après ces deux définitions, on peut retenir quatre grands principes sur lesquels se fondent les entreprises de l'économie sociale :

1) La finalité de services aux membres et à la collectivité

Le but des entreprises de l'économie sociale n'est pas la recherche du profit ; ce sont les services rendus aux membres et à la collectivité qui prévalent. Les bénéfices financiers permettent d'améliorer les services et profitent donc aux membres.

Selon l'article 5 de la Charte de l'Économie sociale, établie par Social Economy Europe, « *les entreprises de l'économie sociale se situent dans le cadre d'un régime particulier d'appropriation, de distribution ou de répartition des gains. Les excédents d'exercice ne peuvent être utilisés que pour leur croissance et pour rendre un meilleur service aux sociétaires qui en assurent seuls le contrôle* »⁶¹.

60. Voir www.politiquessociales.net

61. Pour consulter la Charte de l'économie sociale, voir www.socialeconomy.eu.org/

2) L'autonomie de gestion

Le principe d'autonomie de gestion semble indispensable si les entreprises de l'économie sociale veulent rester indépendantes par rapport aux pouvoirs publics afin de pouvoir assurer un ressort essentiel à toute innovation. Cette autonomie est également possible grâce aux statuts des sociétés d'économie sociale qui leur permettent de ne pas être préoccupées uniquement par la satisfaction des intérêts des détenteurs de capitaux.

3) Un processus de décision démocratique

Ce processus se déroule selon le principe : une personne = une voix. La représentation et la participation sont deux éléments essentiels sur lesquels se base le mode de gestion des entreprises de l'économie sociale au sein desquelles la répartition du pouvoir n'est pas calculée en fonction du capital détenu. Les sociétaires sont égaux en devoirs et en droits.

4) La primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus

Cette primauté de la personne et du travail sur le capital se traduit par des formules variées telles qu'une limitation de la rémunération du capital, la répartition des bénéfices entre les travailleurs ou entre les membres usagers sous la forme de ristournes, la mise en réserve d'une partie du profit pour assurer les investissements futurs, ou accorder des avantages sociaux supplémentaires.

À ces quatre principes s'ajoute, de plus en plus souvent, un développement durable et respectueux de l'environnement.

Ainsi, que la structure soit une association, une mutuelle, une coopérative ou une fondation, qui sont les quatre formes les plus reconnues d'économie sociale, elle s'engage à respecter ces principes, sans quoi elle ne pourra se revendiquer de l'économie sociale.

Tableau 8 – Trois grandes familles de l'économie sociale

| | Associations | Coopératives | Mutuelles |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectifs (avec priorité à l'utilité sociale de l'activité sur sa rentabilité) | Offre de services aux membres et/ou à la collectivité | Offre de biens ou services aux membres ou à la collectivité | Offre de services aux membres et à leur famille |
| Activités | Biens et services collectifs sur les marchés (public ou privé) | Biens et services marchands | Assurances de biens et de personnes collectifs de protection sociale |
| Organisation démocratique (répartition du pouvoir) | Conseil d'administration élu et assemblée générale des membres (une personne, une voix) | Assemblée générale des membres (une personne, une voix) | Assemblée générale des membres (une personne, une voix) |
| Mode d'affectation du surplus | Réinvestissement dans l'organisation | Ristournes aux membres et réinvestissement dans l'organisation | Réinvestissement dans l'organisation et fonds de réserve et/ou ristournes aux membres |
| Acteurs ou porteurs de projets | Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital) | Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital) | Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital) |

Source : Adaptation de la typologie développée par Defourny et Develtere (1999: 37).

A.2. Les trois dimensions de l'économie sociale

La définition que propose la Conférence internationale du Québec sur l'Économie sociale en 2001⁶² permet d'appréhender les objectifs de

62. *Résister et construire*, Deuxième Rencontre internationale sur la Globalisation de la Solidarité, Québec, 9-12 octobre 2001.

l'économie sociale et donne à ce concept un caractère concret, ancré dans la réalité et basé sur la création de projets centrés sur l'humain.

« L'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie à travers des dizaines de milliers de projets dans les pays du Nord comme du Sud. Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social. La solidarité en économie repose sur un projet tout à la fois économique, politique et social, ce qui entraîne une nouvelle manière de faire de la politique et d'établir les relations humaines sur la base du consensus et de l'agir citoyen. »

Il est important de voir l'économie sociale comme une réponse collective des citoyens à des problèmes rencontrés. La solution se trouve dans l'engagement vis-à-vis de la société à apporter un réel changement et à proposer des actions concrètes. L'économie sociale peut donc être envisagée comme une action collective regroupant trois dimensions : sociale, économique et politique.

Tableau 9 : Les trois dimensions de l'économie sociale comme action collective

| | | |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| S'associer | Besoins socioéconomiques, socioculturels et sociopolitiques de se regrouper dans des organisations démocratiques | Dimension sociale |
| Entreprendre | Affronter le marché dans la production de biens et de services | Dimension économique |
| Autrement | Pluralité d'engagements citoyens avec des mobiles socio-politiques divers | Dimension politique |

Source : Favreau L., 2005.

Selon la Charte de l'Économie sociale⁶³, *« les entreprises de l'économie sociale ont la volonté, dans leur action quotidienne, de favoriser la conciliation harmonieuse de la rigueur économique et de l'audace sociale. Pour ce faire, les organismes coopératifs, mutualistes et associatifs rassemblent les hommes responsables et s'efforcent d'introduire ainsi un nouveau type de rapports dans les relations humaines, fondé sur les notions de dignité, de liberté et de solidarité ».*

63. SEE (Social Economy Europe), *op. cit.*

Aux niveaux local, national et international, l'économie sociale semble prendre de plus en plus d'importance. Son rôle n'est plus seulement considéré comme un contrepoids à l'économie capitaliste et son importance grandissante dans des domaines tels que le développement territorial, l'innovation ou encore l'emploi amène les autorités publiques à s'interroger sur cette nouvelle façon d'entreprendre. Dans le même temps, force est de constater que peu de pays européens disposent d'une structure nationale regroupant les entreprises de l'économie sociale⁶⁴.

A.3. La valeur ajoutée de l'économie sociale

Les entreprises de l'économie sociale présentent une grande valeur ajoutée pour résoudre les défis auxquels l'Union européenne doit faire face. Leurs contributions aux objectifs de la stratégie de Lisbonne et au développement du modèle social européen portent essentiellement sur quatre points :

– La création d'emplois

Le secteur de l'économie sociale est reconnu comme créateur d'emplois. Il permet notamment l'insertion de publics faiblement qualifiés. Il assure la formation et le maintien de l'emploi, et peut également être une réponse à certains problèmes comme la délocalisation, notamment par la transformation de la structure juridique en coopérative. Les entreprises de l'économie sociale sont, en outre, des acteurs importants dans la lutte contre l'exclusion sociale et la discrimination⁶⁵.

– Le développement local

Les entreprises de l'économie sociale sont fortement ancrées dans le territoire où elles sont implantées. Grâce à leur situation de proximité, à leur faculté d'innovation, à leur pratique démocra-

64. À notre connaissance, à part le CEGES (Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'Économie sociale) en France et le CEPES, son pendant en Espagne, ces comités de coordination font cruellement défaut dans l'Union européenne.

65. Consulter aussi l'avis publié par le CESE en 2004 : « (...) *l'économie sociale apporte une réponse concrète aux besoins des populations plus fragiles de la société que le secteur privé néglige, car pas assez rentable ; en plus, l'économie sociale représente un foyer important pour la création de postes de travail et l'embauche.* »

tique et à leur souci de servir au mieux le sociétaire, elles participent activement au développement local⁶⁶.

– La cohésion sociale

En répondant aux besoins de la population et en permettant à tous d'accéder à certains services comme les soins de santé, les entreprises de l'économie sociale jouent un rôle d'intérêt général et renforcent la cohésion sociale.

– La mise en œuvre d'une gouvernance partenariale et démocratique

Leur statut particulier et leur mode de gouvernance font des entreprises de l'économie sociale des exemples à suivre pour une gestion démocratique de l'entreprise. En plus de la participation active des sociétaires à la vie de l'entreprise, les partenariats avec les pouvoirs publics assurent une gestion soucieuse des citoyens et de l'environnement. Les entreprises de l'économie sociale conjuguent ainsi croissance économique et performance sociale.

66. En 2002, le Comité des Régions soulignait que « l'économie sociale figure parmi les principaux acteurs au niveau local. En partenariat avec le secteur privé à but lucratif et avec le secteur public, elle contribue à la cohésion sociale, à la formation d'un capital social, à l'inclusion, à l'emploi et à la création d'entreprises au niveau local. À cet égard, il y a lieu d'observer que l'économie sociale contribue également, à l'échelle d'un quartier ou d'un village, au renforcement du tissu urbain et régional ».

B. Les spécificités des mutuelles dans le champ de l'économie sociale

Bien que la mutualité trouve ses racines au Moyen-Âge, elle s'est surtout développée dans le courant du XX^{ème} siècle. Les mutuelles d'assurance et de santé sont apparues suite à la volonté de plusieurs personnes de se regrouper afin de partager des risques (découlant, par exemple, de leur profession). Ce besoin de mettre en commun les ressources disponibles et cet esprit d'entraide demeurent le fondement de toutes les mutuelles⁶⁷.

B.1. Définition

Dans son document de consultation *Les Mutuelles dans une Europe élargie* (2003), la Commission européenne les décrit comme des « *groupements volontaires de personnes ayant pour finalité la satisfaction des besoins des membres, et non pas la rémunération d'un investissement. Ces formes de sociétés fonctionnent selon des principes de solidarité entre les membres et de participation de ces derniers à la gouvernance d'entreprise. Elles relèvent du droit privé* »⁶⁸.

Les caractéristiques de la mutuelle en Europe :

- Adhésion volontaire et ouverte.
- Gestion démocratique sur le principe « une personne, une voix », décisions prises à la majorité.
- Cotisations fondées sur le modèle des assurances (lorsque cela est pertinent, pas de contribution au capital).
- Autonomie et indépendance.
- Présentes surtout dans les secteurs médical, de l'assurance vie et non-vie, dans les modèles de garantie et de prêts logement.

Source : DG Entreprises.

67. *Les mutuelles dans une Europe élargie*, Document de consultation de la DG Entreprises, Bruxelles, 3 octobre 2003.

68. *Les mutuelles dans une Europe élargie*, op. cit.

Les modèles de mutuelles varient fortement suivant les États membres, même si certains principes généraux peuvent être dégagés.

En Belgique, elles sont définies par la loi du 6 août 1990, article 2 §1 : « *Les mutualités sont décrites comme des associations de personnes physiques qui, dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutualité et de solidarité, ont pour but de promouvoir le bien-être physique, psychique et social. Elles exercent leurs activités sans but lucratif.* »

En France, l'article L111-1, alinéa 1 du code de la mutualité en donne la définition suivante : « *Les mutuelles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif. Elles acquièrent la qualité de mutuelle et sont soumises aux dispositions du présent code à dater de leur immatriculation au Registre national des mutuelles. Elles mènent notamment au moyen de cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie.* »

Quant à la Commission⁶⁹, elle définit la mutuelle comme un « *groupelement volontaire de personnes (physiques ou morales) ayant pour finalité la satisfaction des besoins des membres, et non pas la rémunération d'un investissement. Ces formes de sociétés fonctionnent selon des principes de solidarité entre les membres et de participation de ces derniers à la gouvernance d'entreprise. Elles relèvent du droit privé.*

Les profits et excédents réalisés ne servent pas à rémunérer des investissements ; ils sont utilisés pour améliorer les services proposés aux membres, financer et développer l'entreprise, augmenter les fonds propres ou, dans certaines limites, sont redistribués aux membres, sous diverses formes ».

En Europe, on note la coexistence de deux types de mutuelles⁷⁰ :

69. *Les mutuelles dans une Europe élargie, op. cit.*

70. Dans sa réponse au document de consultation précité, l'ACME (Association des Coopératives et Mutuelles européennes) fait valoir que c'est au Royaume-Uni que la forme mutuelle semble promise aux développements les plus spectaculaires : des projets de loi visent à autoriser des mutuelles à gérer des services de distribution d'eau, des hôpitaux privés, voire des clubs sportifs, in www.acme-eu.org.

1. Les mutuelles de santé

Elles couvrent les risques comme la maladie, l'infirmité, le décès...

« En matière de santé, les mutuelles sont présentes dans tous les États membres, que ce soit en gérant directement le système de protection obligatoire, en proposant une couverture complémentaire ou bien encore en développant des activités de prévoyance, d'entraide, d'assistance médicale ou sociale. »⁷¹

On distingue trois situations :

- a) Le régime obligatoire de sécurité sociale est pris en charge par les mutuelles, comme c'est le cas en Belgique ou en Allemagne.
- b) L'État choisit de gérer la protection sociale, les mutuelles jouent alors souvent un rôle alternatif et proposent des assurances complémentaires. C'est le cas en Espagne, par exemple.
- c) La gestion est partagée entre les mutuelles et l'État, comme en France.

« Dans la plupart des États membres, dotés d'un système d'assurance sociale obligatoire (système bismarckien), les mutualités se sont vu confier l'administration et/ou la gestion de l'assurance maladie obligatoire. En Allemagne, les "Krankenkassen" (mutualités de santé), qui sont des organismes autonomes de droit public, gèrent l'assurance maladie légale pour tous les salariés, dont le salaire ne dépasse pas un plafond de revenus fixé. (...)

En Belgique, cinq unions de mutualités sont responsables de l'exécution de l'assurance maladie et de l'assurance invalidité (incapacité de travail). Pour le volet assurance maladie, elles remboursent à leurs assurés les frais des soins dont ils ont bénéficié en fonction des tarifs fixés par conventions entre mutualités et organisations représentatives des différents prestataires. Les mutualités sont responsabilisées financièrement dans la mesure où les recettes de cotisation leur sont allouées en partie sur base des facteurs de risque de leurs assurés. »⁷²

71. Consultation sur les mutuelles, Commission européenne, *op. cit.*

72. Les mutualités en Europe, contribution de l'AIM à la préparation du document de la Commission européenne, 2003.

Les mutualités impliquées dans la protection obligatoire du risque de santé couvrent une grande partie de la population. Selon l'AIM (Association internationale de la Mutualité), la quasi-totalité de la population belge est couverte par une mutuelle (plus de 10 millions de personnes) ; en Allemagne, la couverture bénéficie à quelque 90 % de la population (soit 73 millions de personnes) ; en Grèce, où le système de soins est organisé selon un service national de santé, les mutualités assurent la couverture obligatoire pour le personnel des grandes banques nationalisées, soit 150.000 personnes (1,4 % de la population).

2. Les mutuelles d'assurance

Elles couvrent un large éventail de risques (assurance vie, assurance non-vie...).

« Pour ce qui est des mutuelles actives dans les secteurs de l'assurance dommage (incendie, accident, risques divers) et de l'assurance vie, elles sont présentes dans pratiquement tous les États membres. L'importance économique des mutuelles dans ces secteurs varie fortement entre les États membres. Très présentes sur les marchés français et allemand, elles sont relativement discrètes sur le marché italien et totalement absentes du marché grec, où la législation réserve ces activités aux sociétés de capitaux ou aux coopératives. »⁷³

La forme de ces mutuelles varie fortement d'un État membre à l'autre. L' AISAM⁷⁴ (Association internationale des Sociétés d'Assurances mutuelles)⁷⁵, recense trois modèles en Europe :

*« **Modèle 1** : Dans certains pays de l'UE, la seule activité autorisée aux sociétés mutuelles est l'assurance (c'est le cas en Finlande, en Suède, aux Pays-Bas, au Danemark, en Autriche, en Allemagne...).*

***Modèle 2** : Dans d'autres pays de l'UE, comme la Grande-Bretagne,*

73. Commission européenne, 2003, *Ibidem*.

74. *Les sociétés mutuelles dans une Europe élargie*, Réponse au document consultatif de la Commission européenne, Paris, 2004.

75. L'ACME, citée précédemment et l' AISAM se sont regroupées en 2008 au sein d'une nouvelle association, l' AMICE (Association of Mutual Insurers and Insurance Cooperatives in Europe - Association européenne des Assureurs mutualistes et des Coopératives d'Assurance).

les activités des sociétés mutuelles ne sont pas limitées à certains secteurs.

Modèle 3 : *Dans un groupe limité d'États membres, les sociétés mutuelles – qu'elles exercent leurs activités dans les assurances ou dans d'autres secteurs – ne sont même pas autorisées : c'est le cas en Grèce, en Estonie ou encore en Lituanie. »*

B.2. Les valeurs

Malgré les différences (notamment juridiques) liées à la diversité culturelle des différents États membres, les mutuelles partagent un ensemble de valeurs et principes qui guident leurs actions :

- l'humanisme,
- la liberté,
- la démocratie,
- la solidarité et la responsabilité.

L'être humain, placé au centre des préoccupations, est réellement le moteur de toute action mutualiste, en accord avec les principes de l'économie sociale. L'indépendance des mutuelles par rapport aux pouvoirs publics et l'absence de pressions actionnariales leur permettent de se concentrer sur des valeurs comme la solidarité, où la satisfaction des membres prévaut sur la rentabilité économique.

À titre d'exemple, la MAIF (compagnie d'assurances mutuelle française) décline dans son « arbre des valeurs » les fondements éthiques de la mutualité⁷⁶.

76. *L'Arbre des Valeurs*, publication de la MAIF.

Tableau 10 - L'arbre des valeurs de la MAIF



« Au premier niveau, la MAIF place les valeurs fondamentales dans lesquelles s'enracine l'éthique des mutuelles.

Au deuxième niveau, les valeurs-clés sont la solidarité, la tolérance et l'efficacité. Ces trois valeurs se renforcent l'une l'autre. La solidarité nécessite l'efficacité économique et incite à la confiance, tandis que l'efficacité fait appel à la confiance pour assurer la solidarité et, qu'enfin, la confiance requiert la solidarité et contribue à l'efficacité.

Le troisième niveau reprend les principes issus de ces valeurs :

- équité, globalité et disponibilité prolongent la valeur solidarité ;
- engagement, transparence et réalisme économique sont les principes qui découlent de la confiance ;
- réalisme économique, qualité des garanties et croissance rentable renforcent l'efficacité. »

B.3. Les caractéristiques des mutuelles

Comme pour la responsabilité sociétale des entreprises, nous pouvons maintenant souligner les caractéristiques les plus importantes

des mutuelles. Pour ce faire, nous nous basons sur les principes généraux fournis par la Commission européenne dans son Document de consultation sur les mutuelles, ainsi que sur le document de l'Association Internationale de la Sécurité sociale, *État du développement des organisations privées à but non lucratif de protection sociale* (Pékin, septembre 2004).

– Absence de parts sociales et d'actionnariat

Les fonds des sociétés mutuelles ne sont représentés ni par des actions ni par des parts sociales, qui procureraient un rendement (même faible) à leurs détenteurs.

Les mutuelles opèrent grâce à un fonds d'établissement – ou fonds propres -, constitué par les membres ou par l'emprunt. Ce fonds est la propriété collective et indivisible de la mutuelle.

– Liberté d'adhésion

Les mutuelles sont accessibles à toute personne qui remplit les conditions éventuellement prévues dans les statuts et qui adhère aux principes mutualistes. On distingue généralement les mutuelles dites « ouvertes » (elles accueillent tous les adhérents, sans condition particulière – c'est, par exemple, le cas des mutuelles de santé en Belgique) des mutuelles dites « fermées » (l'adhésion des membres est subordonnée au respect de conditions, par exemple à caractère géographique ou socioprofessionnel, définies dans les statuts de la mutuelle).

– Non-lucrativité

L'objectif premier des mutuelles n'est pas de faire du profit, mais de satisfaire les intérêts de ses membres. Cette absence de but lucratif ne signifie pas l'absence d'activités économiques, de rentabilité, voire même d'excédents financiers. Pour être viables et assurer leur pérennité, les entreprises mutuelles se doivent, en effet, d'être concurrentielles et sont tenues d'équilibrer leurs comptes.

– Solidarité

Les membres d'une mutuelle cherchent à répondre à des attentes individuelles par une action collective : ils mettent en commun des ressources et/ou des activités pour satisfaire les besoins de tous.

– Gestion démocratique et participative

Il s'agit d'une structure démocratique où chacun est libre de s'exprimer. Le processus décisionnel sous la forme d'une démocratie représentative implique que les conseils d'administration soient élus par les adhérents réunis en assemblée générale selon la règle « une personne, une voix ».

– Autonomie de gestion

Il s'agit de sociétés privées, disposant d'une personnalité juridique, distinctes de l'État et des organisations directement issues des pouvoirs publics, et ayant leurs propres instances de décision. Les entreprises de forme mutuelle sont des entreprises autonomes qui ne dépendent pas de subventions publiques pour subsister.

En résumé émergent les caractéristiques suivantes :

- a) groupement volontaire de personnes ;
- b) recherche de la satisfaction des membres ;
- c) participation des membres à la gouvernance ;
- d) absence de profit individuel, les bénéfices servant à améliorer le service ou le développement de l'entreprise.

Comme on peut le voir, ces caractéristiques spécifiques cadrent avec les quatre principes de base de l'économie sociale présentés précédemment (la finalité de services aux membres et à la collectivité, l'autonomie de gestion, un processus de décision démocratique, la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus), tout en apportant des dimensions supplémentaires.

C. Les mutuelles en Europe

En 1992, la Commission européenne présenta trois propositions de règlements pour un statut européen des coopératives, des associations et des mutuelles. Suite à l'avis du Comité économique et social européen (CESE) et à celui du Parlement européen, ces propositions furent modifiées, mais les divergences entre États membres se révélèrent alors trop importantes pour déboucher sur un accord.

En 2003, la Commission lança une consultation sur le statut des mutuelles qui avait pour objectif de leur permettre de faire connaître leur spécificité par rapport aux sociétés à capitaux et de donner leur avis sur la nécessité de créer ou non un statut européen.

Comme le souligne le Document de consultation⁷⁷, une meilleure connaissance des sociétés mutuelles doit leur permettre :

- d'offrir aux citoyens des possibilités d'entreprendre autrement, mais également de se procurer des biens et services d'une façon différente ;
- de bénéficier d'un cadre juridique adapté à leurs particularités, leur permettant d'opérer sur le marché dans des conditions d'égalité concurrence avec les autres formes de sociétés ;
- d'être intégrées dans toutes les politiques les concernant, par une meilleure compréhension de leur contribution potentielle ;
- de développer de nouvelles activités et d'explorer de nouveaux secteurs ;
- d'établir, sans perdre leurs caractères mutualistes, des collaborations transnationales afin de faire face aux défis d'une concurrence toujours plus forte.

L'acquisition d'un statut européen est un enjeu important pour les mutuelles. Un tel statut marquerait une reconnaissance officielle de leur importance économique et sociale et leur permettrait surtout de bénéficier d'un instrument qui prenne en compte leurs structures et valeurs pour toute création d'une mutuelle *ex nihilo* ou toute activité transfrontalière.

77. *Les mutuelles dans une Europe élargie, op. cit.*

Le chapitre 3 du Document de consultation de la Commission européenne relatif au statut des mutuelles pointe les lacunes des instruments juridiques mis à la disposition des mutuelles et attire l'attention sur la nécessité d'adopter un statut européen afin de permettre à celles-ci de profiter pleinement des opportunités du marché européen. Un tel statut leur donnerait l'occasion de mieux se différencier des entreprises de l'économie capitaliste et de mettre en avant leur « valeur ajoutée ».

En effet, comme le souligne l'AISAM, les sociétés mutualistes pâtissent d'un manque de connaissance, voire d'ignorance de la part des États membres, des décideurs politiques, des journalistes et du grand public.

Un rapport de l'ACME⁷⁸ conclut, par ailleurs, qu'une conscience accrue de leurs spécificités serait également avantageuse pour les mutuelles elles-mêmes : ces dernières seraient plus efficaces si elles prenaient conscience de leur potentiel réel en ce qui concerne la commercialisation de leurs produits d'assurances.

Enfin, il est important que les sociétés mutuelles soient reconnues au niveau européen afin de faciliter la création d'entreprises, de favoriser une « autre façon d'entreprendre » et de permettre la création d'alliances transfrontalières et de coopérations internationales.

En attendant, force est de constater que, depuis le 25 septembre 2005, la Commission a retiré « le statut de la mutualité européenne » de son agenda, considérant qu'il n'était pas vraiment utile et que les différents courants mutualistes européens n'étaient pas d'accord entre eux sur son contenu. Malgré les protestations des fédérations mutualistes, la Commission n'est pas revenue sur sa décision.

78. *La mutualité : une valeur sûre*, Association des Assureurs coopératifs et Mutualistes européens (ACME), 2003 (2^{ème} édition).

2. Les mutuelles, socialement responsables par nature ?

A. Les correspondances entre les mutuelles et la RSE

On l'a vu, par leur appartenance à l'économie sociale et du fait de spécificités propres, les mutuelles s'inscrivent dans une démarche particulière, que l'on peut rapprocher des principes de la RSE.

Ainsi, il peut être intéressant de voir dans quelle mesure les principes mutualistes intègrent ceux caractéristiques d'une démarche de RSE.

Critères 1 et 2 : La RSE, une démarche volontaire au-delà des exigences légales

Dans sa définition des mutuelles, la Commission européenne emploie le terme de groupement volontaire de personnes, dans la mesure où les mutuelles sont nées de la volonté de plusieurs personnes de se mettre ensemble afin de se prémunir contre certains risques (liés, au début surtout, à leur activité professionnelle).

Les membres partagent tous les mêmes valeurs et se sont rassemblés volontairement afin d'agir pour le bien-être de la collectivité. Le fait que l'organisation mutualiste soit le fruit de l'engagement volontaire de plusieurs personnes est propre aux entreprises de l'économie sociale et influence fortement leur mode de fonctionnement.

Lors de la conférence « Efficacité économique et entrepreneuriat social »⁷⁹, les acteurs de l'économie sociale expliquent que « *pour qu'un tel système fonctionne, un élément se présente comme un préalable transversal : l'engagement. Nous avons une force qui nous différencie*

79. *Efficacité économique et entrepreneuriat social*, Deuxième Conférence européenne de l'Économie sociale Cracovie, 27-29 octobre 2004.

fondamentalement de toute autre forme d'activité qui est l'engagement de nous tous qui croyons dans la nécessité de nous organiser collectivement afin de lutter contre l'exclusion de chacun »⁸⁰.

La force des mutuelles réside dans l'engagement volontaire de chacun de ses membres en faveur d'un certain nombre de valeurs partagées par tous.

Critère 3 : L'entreprise doit intégrer la RSE à son mode de gestion et de management

Dans son Document de consultation sur le statut des mutuelles, la Commission européenne note que les mutuelles, parce qu'elles placent leurs membres au centre de leurs préoccupations, intègrent naturellement la RSE à leur mode de gestion et de fonctionnement. À cet égard, l'ACME pose comme principe de bonne gouvernance des mutuelles que l'Assemblée générale des sociétaires soit le point de passage obligé des décisions stratégiques pour l'entreprise⁸¹. À la différence des entreprises de l'économie capitaliste, l'intégration de préoccupations sociales dans la gestion de l'entreprise n'apparaît pas à la suite de pressions sociales ou de campagnes de dénonciation. Les entreprises de l'économie sociale, comme les mutuelles, sont depuis toujours soucieuses du bien-être et de la satisfaction de leurs membres et ont placé l'être humain au centre de leur stratégie de gestion.

Les principes et les valeurs sur lesquels sont fondées les mutuelles induisent une conduite socialement responsable. Ces principes font évidemment partie intégrante du management et influencent fortement le mode de gestion des mutuelles.

Critère 4 : La mise en place de la RSE ne peut se faire sans un dialogue avec toutes les parties prenantes

La Commission européenne souligne le caractère démocratique des mutuelles et reconnaît que « *le fonctionnement des mutuelles repose sur une gestion démocratique, les membres participent à la gouvernance de l'entreprise selon des modalités qui varient entre les États membres. En vertu du principe 'une personne, une voix', chaque*

80. *Ibidem.*

81. Réponse de l'ACME au Document de consultation, *op. cit.*

membre dispose d'un pouvoir égal au sein des instances de décision »⁸².

Le droit laissé à chacun de s'exprimer assure la prise en considération de toutes les opinions. Par leur adhésion, les membres expriment également leur attachement aux valeurs des mutuelles et sont donc également acteurs des avancées effectuées dans ce secteur. La démocratie est participative, mais aussi responsable. « *La mutualité est un facteur d'engagement et de citoyenneté active, et favorise ainsi la cohésion sociale. L'autonomie de gestion et la structure démocratique impliquent les membres (consommateurs) dans la définition d'une offre de services de qualité.* »⁸³

En outre, le fonctionnement spécifique de la mutuelle incite ses membres à avoir un comportement plus responsable : le principe de solidarité en matière tarifaire, ainsi que le mécanisme solidaire du rappel de cotisation et de la ristourne, responsabilisent les sociétaires puisque c'est la collectivité toute entière qui supporte les conséquences d'un accroissement des charges.⁸⁴

Les mutuelles instaurent également un dialogue avec les pouvoirs publics et le milieu associatif afin de pouvoir réaliser leurs objectifs de solidarité et de satisfaction des membres.

Critère 5 : La RSE ne peut pas être motivée que par la recherche de profits économiques

Les mutuelles sont définies, au même titre que les autres entreprises de l'économie sociale, comme des entreprises à but non lucratif. Leur objectif premier n'est pas de faire du profit, mais bien d'apporter des solutions afin de satisfaire les besoins de ses membres.

Grâce à l'autonomie de gestion dont jouissent les mutuelles, celles-ci peuvent se concentrer sur des objectifs à valeur humaniste. N'étant pas tenues de payer des dividendes aux actionnaires, elles subissent moins de pressions sur le plan de la rentabilité. « *Les fonds des sociétés mutuelles ne sont représentés ni par des actions, ni par des parts sociales qui procureraient un rendement (même faible) à leurs détenteurs. Les mutuelles opèrent grâce à des fonds d'établissement – ou fonds propres –, constitués par les membres ou par l'emprunt.*

82. Commission européenne, *op. cit.*, 2003.

83. Réponse de l'AIM, *op. cit.*, 2004.

84. Réponse de la MAIF au Document de consultation, sur <http://tinyurl.com/ygw8yz>

Ces fonds sont la propriété collective et indivisible de la mutuelle. »⁸⁵
Elles peuvent, du même coup, offrir le meilleur service au meilleur prix, proposer des tarifs avantageux, développer des services moins rentables ainsi qu'une certaine qualité de vie au travail.

Autrement dit, elles peuvent intégrer dans leur stratégie des préoccupations sociales et environnementales et développer une gestion à long terme.

Il en résulte parallèlement qu'elles se développent, en général, dans des secteurs de services à faible marge, dans lesquels les sociétés privées (cotées) ne cherchent pas à investir⁸⁶.

Cependant, les mutuelles doivent rester compétitives afin de faire face à la concurrence. Elles doivent donc être rentables et allier performance économique et performance sociale.

Cela se traduit également dans de nombreux cas par l'investissement des excédents dans des projets sociétaux, notamment à travers la constitution de fondations à vocation sociale ou environnementale, comme dans le cas de la Fondation espagnole Agrupacio Mutua, issue de la Mutuelle du même nom.

Critère 6 : L'entreprise doit pouvoir s'adapter au changement

La recherche continue de la satisfaction des membres permet aux sociétés mutuelles de s'adapter en fonction de l'évolution des besoins. En prise directe avec la réalité, elles innovent et proposent des services de qualité permettant à chacun de trouver ce dont il a besoin.

*« De par ses caractéristiques, la mutualité est souvent mieux adaptée que d'autres catégories d'entreprises à répondre à certains besoins de la population ou à combler les lacunes du marché et de la gestion étatique. »*⁸⁷

En particulier, on notera que les mutuelles, dont l'horizon de gestion est le moyen et le long terme, sont aujourd'hui en bonne situation

85. Commission européenne, *op. cit.*, 2003.

86. Réponse de l'ACME au Document de consultation, in www.acme-eu.org

87. AIM, *op. cit.*, 2003.

pour répondre aux besoins de stabilité et de proximité d'une population qui vit de plus en plus longtemps⁸⁸.

Comme le souligne la Commission dans son Document de consultation, les mutuelles ont adapté leurs services afin de répondre aux problèmes liés au vieillissement de la population en proposant des assurances pensions et en développant des services conçus pour les personnes âgées, notamment dans le cadre des services à domicile.

De plus, les excédents sont généralement utilisés pour améliorer et adapter les services proposés aux membres, pour financer le développement de l'entreprise, développer de nouveaux produits et services, augmenter les fonds propres.

« Contrairement aux sociétés de capitaux, les mutuelles ne poursuivent pas de buts lucratifs. En conséquence, les bénéfices réalisés ne sont pas partagés entre les membres, mais intégralement réinvestis dans des activités et des services au profit de la collectivité mutualiste. Cette particularité, avec le principe de non-exclusion, garantit un lien durable entre la mutuelle et ses membres, ce qui lui permet de s'adapter facilement à l'évolution de leurs besoins. Du fait de ces caractéristiques, les mutuelles sont plus aptes que d'autres types d'entreprises à répondre à certains besoins de la population ou à combler d'éventuelles lacunes du marché et des services d'utilité publique. »⁸⁹

Critère 7 : L'entreprise doit intégrer des préoccupations sociales

Se fondant sur des valeurs humanistes, il est naturel que les sociétés mutuelles aient intégré la solidarité et l'entraide à leur philosophie de gestion. Certaines mutuelles y ajoutent la démocratie, le respect de la personne, la transparence, la solidarité et l'équité⁹⁰.

Pour d'autres, le principe de liberté d'adhésion permet de proposer à tous un service de qualité. *« Les mutualités, actives dans le secteur de la santé et de la protection sociale, se distinguent des assureurs commerciaux dans la mesure où elles ne procèdent généralement pas à une évaluation personnalisée des risques à l'adhésion, qui consiste à*

88. Réponse de l'ACME au Document de consultation, *op. cit.*

89. Les mutuelles dans une Europe élargie, *op. cit.*, 2003.

90. *Ibidem.*

écarter les personnes à risque élevé de maladie ('mauvais risques'), ni au calcul des cotisations en fonction du risque spécifique encouru par l'individu assuré. Ainsi, elles garantissent l'accès pour toutes les personnes à des services qui, surtout dans le domaine sanitaire et social, sont considérés comme essentiels. »⁹¹

De plus, comme le note la Commission européenne⁹², « l'adhésion à une mutuelle s'opère par le paiement d'une contrepartie aux services rendus par la mutuelle, et non par l'achat d'une part dans le capital de la société. Le candidat à l'adhésion n'a donc pas à supporter une charge financière lourde pour devenir membre ».

Les sociétés mutualistes opérant dans le système de santé apportent donc une réponse efficace à l'exclusion sociale. Grâce au principe de solidarité sur lequel elles sont fondées, elles contribuent également à la création d'un tissu social permettant une meilleure cohésion entre leurs membres.

Les mutuelles de santé assument un rôle d'intérêt général non négligeable. Elles offrent, en effet, certains services que l'État ne peut prendre en charge et forment un contrepoids significatif à l'économie capitaliste.

« L'absence de but lucratif garantit l'engagement durable de la mutualité envers ses membres. Là où des organisations commerciales sont disposées à déplacer leurs activités dans le marché si la rentabilité devient plus fragile, les mutualités sont plus sûres en tant que partenaire social à long terme pour supporter des communautés. »⁹³

Plusieurs études ont, d'ailleurs, démontré l'important crédit dont les mutualités bénéficient au sein de la population.

« En Belgique, une enquête (octobre 2002) de l'Université libre de Bruxelles (ULB) a fait état de 88% de personnes satisfaites de leur mutualité. En Espagne, on observe une plus grande fidélité des affiliés aux mutualités par rapport aux compagnies commerciales, suite à la participation démocratique et active de l'associé ainsi que l'absence de but lucratif. »⁹⁴

91. AIM, *op. cit.*, 2004.

92. Les mutuelles dans une Europe élargie, *op. cit.*

93. AIM, *op. cit.*, 2004.

94. AIM, *op. cit.*, 2003.

Les sociétés mutualistes – santé et assurance confondues – ont souvent gardé un ancrage local important. Elles sont donc proches du citoyen et participent à la vie de la communauté.

Parmi les actions menées pour répondre à des préoccupations sociales, on peut ainsi citer la mutualité française MFP (Mutualité de la Fonction publique) : elle a en effet fondé en 1972 le Centre de la Gabrielle et les Ateliers du Parc de Claye, qui interviennent dans le champ de l'accompagnement des personnes en situation de handicap mental.

Critère 8 : L'intégration de préoccupations environnementales

Même si à l'origine la prise en compte par les mutuelles des questions environnementales n'entraîne pas automatiquement en ligne de compte, ces dernières se préoccupent de plus en plus de l'impact de leurs activités sur l'environnement. L'intégration de telles préoccupations se traduit notamment par une politique de recyclage des déchets et par un intérêt permanent pour la qualité de vie de la communauté, mais aussi par le développement d'activités spécifiques dans ce domaine.

À titre d'exemple, la mutuelle d'assurance française MACIF a développé des produits d'assurance ainsi que d'autres initiatives en faveur d'une mobilité plus durable (réduction des tarifs sur les contrats d'assurance auto pour les personnes possédant un véhicule propre et/ou sûr, rédaction du premier annuaire de l'éco-mobilité en France, mise en ligne du site web Roulons pour L'avenir⁹⁵, site d'information et d'aide à la décision en matière de mobilité durable).

Critère 9 : Une pratique RSE doit pouvoir être évaluée et vérifiée

Dans les faits, les sociétés mutualistes se comportent naturellement de façon socialement responsable. Certaines, comme la MAIF et la MACIF en France, se soumettent volontairement depuis des années à de véritables examens pour évaluer leur responsabilité sociale à l'égard de l'ensemble de leurs partenaires et de leur environnement au sens large. Le bilan sociétal leur permet de mesurer leurs initiatives sociétales et de se fixer des objectifs par une démarche de progrès continu sur le plan de la gestion. En Finlande, la mutuelle d'as-

95. www.roulonspourlavenir.com

surance Tapiola est leader en matière de rapport RSE dans le secteur financier et des assurances.

Cependant, les actions des mutuelles ne sont pas toujours bien connues car elles communiquent très peu sur ce sujet.

Tableau 11 - Les correspondances entre les mutuelles et la RSE

| Caractéristiques de la RSE | Caractéristiques des mutuelles |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| La RSE doit être adoptée volontairement par l'entreprise | Groupement volontaire de personnes |
| Les mesures prises doivent dépasser les exigences légales | Actions volontaires |
| L'entreprise doit intégrer la RSE à son mode de gestion et de management | Actions fondées sur des valeurs et principes humanistes |
| La mise en place de la RSE ne peut se faire sans un dialogue avec toutes les parties prenantes | Participation des membres à la gouvernance Relation avec les autres parties prenantes |
| La RSE ne peut pas être motivée exclusivement par la recherche de profits économiques | Non lucrativité Absence de parts sociales ou d'actions Autonomie de gestion |
| Adaptation au changement | Recherche de la satisfaction de ses membres |
| L'entreprise doit intégrer des préoccupations sociales | Solidarité Liberté d'adhésion Actions dirigées vers l'affilié |
| L'entreprise doit intégrer des préoccupations environnementales | Actions dirigées vers l'affilié |
| Une pratique RSE doit pouvoir être évaluée et vérifiée | Actions concrètes, bilan sociétal, rapports sociaux |

B. Rencontre avec des observateurs et connaisseurs de la RSE et plusieurs grandes mutuelles d'assurance

INTERVIEW 1 : Jean Lapeyre, ancien Secrétaire général adjoint de la Confédération européenne des Syndicats (CES)

Q La Responsabilité sociétale des Entreprises est un concept qui naît et se développe sur base volontaire, au sein des entreprises. En tant que représentant syndical, comment percevez-vous cet élément caractéristique de la RSE ?

Il faut tout d'abord dire que c'est un concept anglo-saxon basé sur une éthique morale ou religieuse de grands patrons qui individuellement ont voulu diffuser leurs principes dans l'entreprise mais sous leur seule volonté hors d'un champ de relations sociales comme un plus « paternaliste ». Ce concept a comme toujours immigré des États Unis vers l'Europe mais dans une culture de relations sociales différentes qui a fait évoluer la RSE mais qui la laisse encore dans le champ du libre arbitre du patronat qui refuse son encadrement au niveau communautaire. Malgré cela cette nouvelle dimension que constitue la responsabilité sociale des entreprises représente une opportunité de développer une approche positive globale économique/sociale/environnementale de l'entreprise et de ses responsabilités, au-delà de ce qui existe en termes législatif et contractuel.

R

Heureusement un certain nombre de dirigeants d'entreprises ont compris qu'ils ne pouvaient décemment pas en rester au principe énoncé par Milton Friedman, apôtre de l'ultra-libéralisme, qui disait dans son ouvrage majeur *Capitalisme et Liberté* : « *Peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations même de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires.* » Certains de ces dirigeants – et je pense en particulier à Jean Gandois, grand industriel ancien Président du patronat français – ont même développé le concept « d'entreprises citoyennes ».

Il est donc important que le mouvement syndical, au-delà de ses préventions, prenne à bras-le-corps la RSE comme outil de progrès en lui donnant une dynamique dans le cadre des relations sociales de l'entreprise, voir en contractualisant les acquis et en développant des coopérations et des alliances avec les associations travaillant dans le champ du social, de la consommation et de l'environnement mais aussi avec les collectivités territoriales et les pouvoirs publics.

R

Q Les dirigeants de mutuelles, en tant que dirigeants d'entreprises d'économie sociale, sont élus. Selon vous, qu'est-ce que ce fonctionnement change dans la réalité de l'entreprise, son fonctionnement, ses rapports aux travailleurs et syndicats ?

En janvier 2007 dans sa première résolution sur la RSE adoptée au Comité exécutif de la CES, le mouvement syndical européen soulignait que « ...le rôle exemplaire que peuvent jouer les entreprises coopératives et mutualistes dont les principes privilégient les services à leurs membres et à la collectivité plutôt que les profits, et des modes de gestions plus participatifs et démocratiques donnant aux personnes et au travail une primauté dans la répartition des revenus... ». Depuis longtemps le mouvement syndical travaille avec les coopératives et les mutuelles, bien sûr au niveau national mais aussi au niveau européen que ce soit avec le CECOP pour les coopératives ou EURESA pour les mutuelles. Cette « complicité » est liée à un partage de valeurs communes sur le sens de la société et la place de l'homme et de la femme dans celle-ci. En matière de RSE cela est particulièrement vrai et cela place donc l'économie sociale dans un rôle exemplaire pour ses objectifs et ses actions dans une approche de responsabilité sociétale.

R

Q Les mutualités de prévoyance et de santé constituent une frange considérable du mouvement mutualiste. En quoi les enjeux du domaine d'action de ces structures sont-ils liés à ceux de la RSE ?

S'il y a bien un domaine qui subit depuis des années l'assaut des compagnies privées d'assurances et de banques c'est

R

bien celui de la prévoyance et de la santé. Ces messieurs rêvent de privatiser ces secteurs pour en collecter l'argent et le transformer en profits au détriment de la solidarité et de l'intérêt général et, en particulier, des personnes les plus fragiles. Ce sont donc bien ces valeurs de partage et de répartition qui doivent être défendues et promues au travers de la RSE. Dans ce sens les coopérations développées par les mutuelles avec les pays en voie de développement pour promouvoir ces valeurs sont fondamentales.

R

Q En tant que Secrétaire général adjoint de la Confédération européenne des Syndicats, vous avez participé aux négociations européennes ayant abouti à l'inscription de la RSE comme une des priorités de l'UE, lors du sommet européen de Lisbonne en mars 2000. Aujourd'hui, fin 2009, comment percevez-vous les évolutions de la RSE au niveau européen ?

Les évolutions ont plutôt été marquées par une régression des principes majeurs qui devraient animer une politique européenne : la transparence et le partenariat.

R

Les employeurs ont réussi à maintenir le contrôle politique de la RSE en obtenant que celle-ci soit sous la tutelle de la DG Entreprises et en contrôlant au travers de CSR-Europe l'héritage perverti de ce qu'avait voulu Jacques Delors en lançant en 1993 un appel avec des grands patrons qui constituera l'acte fondateur de l'European Business Against Social Exclusion devenu CSR-Europe en 2000. Avec CSR-Europe le patronat, qui ne veut pas s'engager dans un partenariat « contractuel » avec les syndicats et les ONG et qui craint comme la peste toute intervention de la Commission dans l'encadrement de la RSE, a un outil formidable qui le désengage de ses responsabilités. Où est donc passé le partenariat dans tout cela ?

Il faut dire que dès le départ le déséquilibre avait été créé par les employeurs en exigeant et en obtenant que l'European Multi Stakeholder Forum on CSR soit composé de 50% de représentants patronaux, de 25% de syndicats et de 25% d'ONG.

Il faut donc relancer une politique européenne, et cela devra être l'objectif de la nouvelle Commission européenne, centrée sur les concepts de transparence et de partenariat.

R

Pour la transparence, cela passe par une stimulation européenne établie sur un cadre législatif ou contractuel créant une obligation d'un rapport annuel des entreprises de plus de 500 travailleurs, rapport sur les résultats de l'entreprise mais surtout sur ces objectifs industriels, sociaux, environnementaux et les moyens de les atteindre en associant les différents acteurs ou comme on les appelle dans un barbarisme bruxellois les « stakeholders ». Un rapport annuel suppose également une évaluation annuelle et là il faut garantir les conditions d'audits indépendants ce qui n'est pas anecdotique quand on vu la faillite des sociétés d'audit financier dans la prévention de la terrible crise que nous vivons. L'encadrement et l'homologation des sociétés d'audit doivent être abordés et les sociétés indépendantes d'audit sur la RSE doivent être soutenues.

Concernant le partenariat, il faut réhabiliter le Forum mis en place en 2003 en donnant à chaque famille d'acteurs une réelle légitimité et représentativité.

Il est évident que la RSE doit être développée dans l'UE sur les fondements du modèle de développement économique et social européen. Dans ce sens la Commission devra être plus proactive et ne pas laisser les employeurs autogérer cette politique. Mais c'est là aussi un défi pour les syndicats et les ONG mais également pour l'économie sociale qui doit être plus reconnue et impliquée dans les politiques européennes.

INTERVIEW 2 : Dominique Boucher, Délégué général de l'Institut de Protection sociale européenne (IPSE)

Q Estimez-vous que l'économie sociale de la protection sociale doit être mise à l'épreuve de la RSE ?

Le thème de la responsabilité sociale des entreprises – RSE – nourrit maintes confrontations auxquelles nous devons

R

prêter une grande attention afin de mieux considérer son exercice pour les organismes de protection sociale complémentaire solidaire.

R

Après le temps des « entreprises citoyennes » autoproclamées, celui des « cercles de qualité » et autres objets mal identifiables mais aussi mannes pour consultants bien avisés, est venu celui de la RSE. Ce sujet se différencie d'emblée de précédents objets de mode tant par l'opportunité significative dont la RSE est porteuse que par son urgence sociale et sociétale.

La RSE est aussi liée à la question du sens et peut être associée à l'intérêt général. Elle peut être un concours au développement durable quoiqu'elle soit appréciée diversement selon les États membres de l'Union européenne.

Q Pensez-vous que la RSE doit être un gagnant-gagnant « contractualiste » ?

Les entreprises, faut-il le rappeler, n'ont pas pour objet l'altruisme. Ce concept fut inventé par le père du positivisme, Auguste Comte, à l'époque où le scientisme était avec l'industrialisation et l'électrification, la certitude du progrès de tout un chacun. Ce petit rappel a quelque intérêt si l'on établit un parallèle avec la préoccupation de l'entreprise animée par la RSE du bénéfice de « l'autre » que sont les fameuses parties prenantes internes – dirigeants, salariés – et externes – clients, fournisseurs, collectivités locales, ONG, etc. Cette attention peut bien entendu devenir garante d'un retour pour son propre bénéfice.

R

Ce gagnant-gagnant est des plus encourageants à condition d'une forme de contractualisation :

- en interne par le dialogue social appuyé d'expertises choisies et reconnues,
- en externe par le respect d'un cahier des charges avec les parties concernées.

Q Craignez-vous que la RSE soit un alibi pour l'économie sociale ?

Les entreprises de l'économie sociale, toutes branches professionnelles confondues, sont censées militer, bien avant que les trois lettres RSE forment une appellation, pour une prise en considération de règles éthiques, de comportements déontologiques dans leur production et leurs échanges économiques.

R

Le statut coopératif, mutualiste, paritaire ne suffit pas et ne permet pas de se revendiquer de mission d'intérêt général.

Le mode de distribution des bénéfiques, le choix des placements, la stratégie d'investissement, la gouvernance, l'action sociale sont sources d'identification et caractérisent les entreprises non lucratives et solidaires.

L'engagement des organismes coopératifs, mutualistes et paritaires, au-delà du seul intérêt de leurs membres, les associe à l'intérêt général.

Déjà à l'œuvre dans le monde de la protection sociale complémentaire solidaire et non lucrative, cette responsabilité sociétale les rapproche des mouvements plus récents œuvrant dans le cadre de l'économie solidaire, qui ont d'ailleurs reproché la distorsion entre valeurs affichées et activités portées par les équipes marketing chargées de faire du chiffre.

Q Votre crainte porte-t-elle sur une banalisation du secteur mutualiste ?

« Ne nous dites pas qui vous êtes, mais ce que vous faites. » Ce sont les mots entendus par nos amis mutualistes belges à qui était reproché, eu égard au droit communautaire, leur quasi monopole sur l'assurance maladie associé à des offres de prestations sociales complémentaires.

R

En France aussi, les mutuelles (essentiellement de fonctionnaires) gérant le régime obligatoire, par délégation de la

Caisse nationale d'assurance maladie, et le complémentaire santé, ont été accusées de recevoir des aides d'État notamment du fait qu'elles bénéficieraient de détachements de personnel des fonctions publiques. Toutefois, la majorité des organismes de protection sociale complémentaire ne gère pas les régimes obligatoires de sécurité sociale. Leurs activités pour les mutuelles concernent, dans la grande majorité des États membres, la mise à disposition de réseaux de soins et d'offres de santé. Leur sort est lié à l'évolution des services sociaux d'intérêt général, mais leurs activités sont aussi tributaires du droit de la connaissance, ce qui ne doit pas signifier pour autant qu'ils ne puissent bénéficier de statuts particuliers du fait de leur objet solidaire et désintéressé.

R

Les mutuelles complémentaires et les institutions paritaires qui proposent des prestations en espèces pour la santé et des revenus de remplacement pour la prévoyance relèvent des directives communautaires appliquées à tous les opérateurs des assurances de personnes. Ceux-ci sont tous soumis à des critères précis, quel que soit leur statut juridique. Les normes comptables IFRS, les règles de provisionnement Solvabilité I et II, leur sont également applicables.

Les autorités de contrôle, les superviseurs, sont de plus en plus communs à tous. Jamais les administrateurs mutualistes et paritaires n'ont tant engagé leur responsabilité individuelle. La banalisation normative, juridique mais aussi fiscale ne fait que croître.

Deux attitudes en réponse à ces phénomènes se manifestent. La première est l'auto-banalisation, la course à l'augmentation de fonds propres souvent imposée par la réglementation, le discours de vente identique à toute entreprise mercantile. La démutualisation l'emporte alors, parfois sous prétexte des contraintes de globalisation et de mondialisation. La perte de vue des racines de l'entité sociale est aussi une voie vers la disparition, l'absorption par des groupes aux capitaux puissants.

Dans plusieurs États membres, la démutualisation et la disparition ont produit leurs effets. Dans d'autres, le débat entre protagonistes de la re-mutualisation et de la démutualisation est tendu. Les structures fédérales associatives, telles que l'AIM, l'Amice ou l'AEIP, revendiquent la reconnaissance de leur spécificité au niveau communautaire. Les mutualistes veulent un statut européen pour « des raisons symboliques, fonctionnelles, pratiques et de concurrence ».

R

Q Faut-il engager sa responsabilité sociale au service de nouvelles solidarités ?

L'identité ne peut être promue que par ses acteurs. C'est le sens des initiatives proposées par l'Ipse aux familles mutualistes, paritaires et coopératives de la protection sociale, afin d'établir une plate-forme d'échanges de bonnes pratiques et de réflexion, aussi aux fins de convergences face aux nouveaux défis et à une meilleure adéquation pour répondre aux impératifs de nouvelles solidarités.

R

Alors l'engagement pour la responsabilité sociale de leurs entreprises d'économie sociale leur permettra la promotion de leur identité avec, enfin, une plus grande visibilité, fruit de leurs propositions, leurs actions pour leurs propres sociétaires, clients, partenaires. Issues du dialogue social pour les paritaires, de la démocratie mutualiste et coopérative pour les autres, ces entreprises de protection sociale solidaire seront dès lors reconnues comme porteuses de missions d'intérêt général.

INTERVIEW 3 : Philippe Lallemand, Membre du Comité de direction d'Ethias

Q Ethias a mis en place en 2003 son premier plan RSE, et a poursuivi avec un deuxième pour la période 2009 – 2013. Quels étaient les points marquants du premier plan ?

S'il est vrai que le premier plan de RSE d'Ethias a vu le jour en 2003, cela ne veut pas dire qu'Ethias n'était pas soucieuse de sa responsabilité sociétale auparavant. Je serais tenté de dire que depuis toujours, en tant qu'acteur financier belge

R

et indépendant, Ethias a intégré dans sa gestion d'autres dimensions que la dimension purement financière. En tant qu'acteur de l'économie sociale, Ethias a toujours été soucieuse de sa contribution sociale, sociétale et environnementale.

R

Ce premier plan de RSE était donc l'occasion d'illustrer, tant vis-à-vis de ses collaborateurs que vis-à-vis de ses parties prenantes, qu'Ethias est un acteur financier différent, qui toujours a eu à cœur de promouvoir les valeurs mutualistes qui l'animent, que sont l'humanisme, l'éthique, l'engagement et la proximité.

Bien davantage qu'une opération de communication, ce plan de RSE était un outil de gestion pour Ethias. Au-delà du recensement de ses pratiques sociétales, cet outil de gestion avait pour vocation de pouvoir identifier des pistes d'amélioration, permettant de mesurer les progrès accomplis et à accomplir.

Ce plan a été coordonné par un Comité d'éthique paritaire, c'est-à-dire composé d'autant de représentants de la Direction que de représentants des travailleurs (ce qui pour l'anecdote, nous a valu la visite d'une délégation d'une multinationale japonaise curieuse de voir à l'œuvre un modèle de gestion associant harmonieusement direction et syndicats).

Concrètement, ce plan a impacté tant nos produits (Ethias a été le seul assureur à proposer une assurance habitation disposant du Label social entre 2003 et 2009) que notre façon de travailler (mise en place d'un code d'éthique pour encadrer les relations avec nos fournisseurs, d'un code de déontologie pour nos collaborateurs, de codes d'investissement pour nos contreparties financières, etc.).

Q Quelles sont les évolutions pour le deuxième ?

Le deuxième plan pluriannuel de RSE couvre la période 2009 – 2013. Il a pour triple objectifs :

R

- De renforcer le positionnement d'Ethias en tant que partenaire financier responsable et citoyen.

- D'être à la pointe en matière d'innovation sociétale.
- D'améliorer les relations avec l'ensemble des parties prenantes en favorisant le dialogue autour de la dimension sociétale.

R

Concrètement, le plan se déclinera en un certain nombre d'actions autour des quatre valeurs d'Ethias que sont l'humanisme, l'éthique, l'engagement et la proximité.

Q Comment ces plans s'inscrivent-ils dans la stratégie de l'entreprise ?

Ces plans ne sont pas de simples déclarations d'intention. Il s'agit d'outils de gestion, impactant le core business de l'entreprise et son fonctionnement. Le Comité d'éthique veille à la conformité des pratiques de l'entreprise, tant au niveau des produits qu'au niveau des pratiques d'Ethias avec ses parties prenantes.

R

L'ensemble de ces pratiques fait l'objet d'un rapport sociétal annuel, lequel est d'ailleurs publié sur le site des Nations unies dans le cadre de l'adhésion d'Ethias au Pacte mondial des Nations unies.

Q En Belgique, les pouvoirs publics ont clarifié le paysage commercial en mettant sur pied deux labels : le Label social et le Label Diversité. Ethias détient le Label social depuis 2003 et le Label Diversité depuis 2007. Quels impacts ont eu ces labels sur votre gestion et comportements internes ?

Un des points communs de ces deux labels réside dans le fait qu'ils sont décernés par les pouvoirs publics, et non par des agences internationales privées. L'obtention de ces deux labels a postulé la réalisation d'audits par des représentants de ces pouvoirs publics, en l'occurrence du ministre des Affaires économiques pour le Label social et du ministre de l'Emploi et de l'Égalité des chances pour le Label Diversité.

R

Ces audits fouillés ont permis d'analyser la conformité des pratiques d'Ethias en termes, notamment, de respect des conventions de base de l'Organisation internationale du

Travail (interdiction du travail des enfants, interdiction de discrimination en matière d'emploi et de rémunérations, interdiction de travail forcé, droit à la liberté syndicale et droit d'organisation et de négociation collective) et de détecter des pistes d'amélioration.

R

Des adaptations de nos pratiques ont été réalisées tant en interne (mise en place d'un Comité d'éthique de l'entreprise, d'un code de déontologie, d'un plan de diversité, etc.) qu'en externe (conventions avec nos fournisseurs les enjoignant de respecter les principes de l'OIT, etc.).

Q Au-delà du Label social, Ethias se dit soucieuse de l'écoute des parties prenantes et des relations avec les partenaires sociaux. En quoi cela se reflète-t-il dans vos pratiques ?

Conscients de la nécessité d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans nos actions de RSE, nous avons toujours eu la volonté d'intégrer l'ensemble de nos démarches sociales dans le cadre d'un dialogue constructif. Cette pratique de concertation systématique avec nos partenaires sociaux a par ailleurs été renforcée dès la mise sur pied du Comité d'éthique d'Ethias, véritable lieu de rencontre et de confrontation d'idées novatrices entre direction et représentants du personnel.

R

À l'écoute de nos clients collectivités, nous souhaitons également leur donner la parole dans notre prochain plan pluriannuel de RSE. À l'heure actuelle, nous avons déjà sollicité certaines d'entre elles dans le cadre de l'élaboration de notre Rapport sociétal. Nous entendons poursuivre au-delà du Comité d'éthique, organe interne, la discussion sur les enjeux sociétaux majeurs.

Le Comité consultatif de l'association d'assurance mutuelle Ethias Droit commun (représentants de nos pouvoirs publics, villes, provinces, communes) sera activement impliqué dans la réflexion et l'implémentation autour de notre nouveau plan de responsabilité sociétale. Cette implication de nos collectivités renforcera notre volonté de promouvoir des comportements durables auprès de tous nos affiliés (éco-produits, produits labellisés, etc.), ainsi que notre sou-

hait d'encourager le respect de nos valeurs auprès d'autres parties prenantes telles que nos fournisseurs, nos contreparties financières, etc. Pour poursuivre le développement de notre politique de responsabilité sociétale, nous devons veiller à partager nos valeurs avec nos principales parties prenantes, nos affiliés. Un assureur responsable.

R

Q Comme toutes les institutions financières, Ethias fait actuellement face à la crise. Quelle est l'importance de la RSE dans ce contexte ?

Face au contexte actuel de crise financière et de dérives du système économique traditionnel, chaque acteur financier est amené à repenser ses modes d'action, au travers notamment d'une organisation davantage responsable, paritaire, transparente, tant aux yeux des collaborateurs qu'au monde qui nous entoure et envers qui nous sommes responsables (affiliés, collectivités, pouvoirs publics, fournisseurs, partenaires sociaux, entre autres).

R

Comme l'ensemble du secteur financier, Ethias n'a pas été épargnée par la crise. Les temps mouvementés que nous avons traversés nous amèneront non seulement à porter un regard critique et constructif sur nos métiers, mais également à prendre conscience de nos forces dans les défis qui nous attendent pour surmonter la crise financière. Ces atouts, ce sont les valeurs et les engagements que nous veillons à développer et à renforcer chaque jour, depuis toujours.

Pour Ethias, entreprise animée de valeurs mutualistes, la responsabilité sociétale est avant tout une orientation stratégique sur le long terme qui permet à l'entreprise non seulement de positionner ses activités en adéquation avec ses valeurs et ses spécificités, mais également d'évaluer – dans le cadre d'un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes – les progrès réalisés dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux. À l'issue d'une consultation menée parmi l'ensemble de nos collaborateurs suite à la crise que nous avons traversée, il est par ailleurs apparu que l'environnement et les valeurs de l'entreprise étaient largement plébiscités par une grande majorité de notre personnel

et perçus comme principal moteur d'évolution pour notre groupe. C'est dans cette voie que nous souhaitons nous engager, en fédérant l'ensemble de nos collaborateurs dans un projet responsable. En bref, la RSE doit se traduire, selon nous, par une démarche participative avec les parties prenantes, mutuellement profitable, tissant un lien sur le long terme, dans les bons et moins bons moments.

R

INTERVIEW 4 : Alain Coheur, Directeur des Affaires européennes et internationales de l'Union nationale des Mutualités socialistes belges (UNMS)

Q La Mutualité socialiste a vocation à promouvoir l'accès aux soins pour toutes et tous. En quoi cela se manifeste-t-il dans ses actions ?

La loi du 6 août 1990 détermine les objectifs et les tâches des mutualités à savoir, « promouvoir le bien-être physique, psychique et social dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutuelle et de solidarité, et ceci sans but lucratif ». Leur terrain d'action est donc la prévention, le rétablissement de la santé et l'indemnisation des dommages corporels. L'accès aux soins pour tous et toutes fait donc partie des missions confiées par le législateur à la mutualité.

R

La Mutualité socialiste est active dans trois domaines, elle gère pour le compte de l'État l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités, elle joue un rôle d'assureur social via ses produits d'assurance libre et complémentaire, et elle fournit l'information et l'assistance en complément des services offerts.

Dans le cadre de l'assurance obligatoire, elle exerce ses missions dans deux secteurs : le premier secteur est celui des soins de santé, pour lesquels la mutualité assure le remboursement des prestations médico-hospitalières, le deuxième secteur est celui des indemnités pour lesquelles elle octroie des revenus de remplacement aux travailleurs salariés et aux travailleurs indépendants en incapacité de travail. Les ressources financières dans le cadre de l'assurance obligatoire sont principalement constituées des cotisations sociales

payées par les travailleurs/employeurs dans le cadre de la sécurité sociale.

R

Dans le cadre de l'assurance complémentaire, elle développe ses activités à travers des services spécifiques à caractère autant social, culturel que médical. Un certain nombre d'associations sont axées sur des groupes-cibles tels que les seniors, les malades chroniques, les jeunes, les personnes handicapées. Par ailleurs, la Mutualité socialiste dispose d'un important réseau de services spécifiques ; d'aide et de soins à domicile, d'éducation permanente et de promotion de la santé, d'assistance sociale, de planning familial...

C'est cette offre de services qui différencie profondément la Mutualité socialiste du secteur privé commercial voire même d'autres mutualités en Belgique.

L'octroi d'aide, d'information, de guidance et d'assistance est une tâche inhérente à l'action sanitaire et sociale de la mutualité. De manière globale, la mutualité a une obligation d'informer ses affiliés en matière de santé et de droits sociaux, et dispose de la capacité juridique pour défendre ses membres.

En outre, la mutualité organise la prise en charge financière complémentaire de certaines prestations dans des domaines comme l'assistance médicale à l'étranger, l'hospitalisation, la dentisterie, la vaccination, la lunetterie, la contraception, le transport par ambulance, les services de convalescence, le prêt de matériel.

L'assurance complémentaire est financée à partir des cotisations payées directement par les affiliés.

Ainsi nous pouvons dégager, les trois rôles fondamentaux joués par la Mutualité socialiste :

En tant qu'interlocuteur de l'État (via l'INAMI) et des prestataires, la Mutualité socialiste constitue aussi une force de proposition visant à :

- renforcer l'efficacité du système de santé ;

- attirer l'attention des pouvoirs publics sur les prestations importantes non couvertes par l'assurance obligatoire ;
- participer à la politique de santé et à la maîtrise des dépenses de santé.

R

En tant que mouvement social, elle représente et défend près de 3 millions de citoyens dans un domaine aussi essentiel que l'accès aux services de santé de qualité et assure le plus largement possible l'information, la promotion et la défense des consommateurs de soins de santé.

En tant qu'assureur social, enfin, la Mutualité socialiste, via les produits de son assurance complémentaire, s'efforce de suppléer aux carences de l'État afin de garantir à l'ensemble de ses affiliés une couverture santé basée sur la solidarité et répondant aux attentes de ceux-ci.

Q À l'heure où plus de la moitié de la population mondiale n'a pas accès aux soins de santé de base, la Mutualité connaît un véritable essor dans les pays en développement. Pourriez-vous nous en dire plus sur cet essor actuel (objectifs, localisations, actions, projets) ?

D'abord, il faut rappeler que nous sommes confrontés à une situation extrêmement complexe. Pour ne prendre que la situation du continent africain, celui-ci compte aujourd'hui 34 des 49 pays qualifiés de moins avancés (PMA). Plus d'un tiers de sa population (sur)vit sous le seuil de pauvreté avec moins d'un dollar par jour. Cette région est donc, sans surprise, la plus touchée par des maladies comme le SIDA : elle compte quelque 25 millions de séropositifs, soit près des deux tiers des personnes qui vivent avec le VIH dans le monde, et les décès dus à ce virus en Afrique subsaharienne représentent 72 % du total mondial. L'Afrique est aussi particulièrement touchée par les maladies diarrhéiques, le paludisme et la tuberculose. L'accès aux soins de santé et aux médicaments y est très difficile, surtout pour les populations vivant en milieu rural (la majorité) et les hommes et femmes qui, suite à l'exode rural, tentent leur chance en ville dans le milieu très instable et insécurisant de l'économie informelle. En fait,

R

pour l'immense majorité des personnes pauvres des PMA, il n'existe pas de services publics de santé, ou alors ceux-ci sont financièrement inabordables. D'autres obstacles, non des moindres, sont la démotivation – parfois la corruption – du personnel mal payé, le coût des médicaments et l'état déplorable voire l'absence de système de distribution, ainsi qu'un réseau déficient de structures de soins de santé et une défaillance des structures étatiques. Selon le rapport Social Watch 2007, si l'on poursuit dans cette voie, l'assurance universelle des besoins de base en Afrique subsaharienne sera une réalité, au mieux, dans une centaine d'années !

R

À situation complexe, réponse complexe : mais on peut estimer que les actions à mener doivent s'articuler selon trois axes fondamentaux : la mobilisation des populations pour la défense et la revendication de leurs droits, le soutien à la mise en place d'États démocratiques forts qui assument leurs missions publiques, et la solidarité internationale entre progressistes du Nord et du Sud.

Les structures mutualistes en Afrique apparaissent comme une alternative crédible. Sous leurs formes actuelles, les mutualités y sont des dispositifs récents, même s'il existait de longue date des mécanismes traditionnels, comme les tontines, qui remplissaient ce rôle. Les mutuelles telles qu'elles se développent aujourd'hui, si elles présentent certains caractères originaux, ont pour modèles évidents – en termes de structuration et de fonctionnement – celles des pays industrialisés mais les leviers de leur développement ne seront pas les mêmes.

Si les structures mutualistes appuyées sont généralement de petite taille, vu la faiblesse des moyens des populations, le lien social est très fort et les affiliés, dont la participation est fortement encouragée et constitue même un élément essentiel du processus, sont à même d'en maîtriser mieux le fonctionnement. Organiser la société mutualiste suppose donc un apprentissage de la part des populations intéressées, pour qu'elles s'approprient le concept ; ce qui bien sûr demande du temps. Une fois que cette étape est passée, il faut encore créer la mutualité ainsi que l'assemblée générale, dé-

R
finir les produits, concrétiser les principes de solidarité et de redistribution des moyens, organiser les cotisations, etc. Ces mutuelles s'inscrivent dans un processus plus large où s'intègre le volet économique et dans lequel l'aspect formation et éducation populaire est très important. D'un point de vue économique, par le biais notamment de mutuelles de crédit partenaires de l'action et/ou par le biais de fonds rotatifs, par la mise en place d'activités économiques (élevage, maraîchage, petit commerce) générant des revenus. D'un point de vue éducation et formation, l'objectif est double : d'une part, faire prendre conscience aux populations de l'intérêt que constituent la solidarité et la mutualisation des risques ainsi que la force et la capacité d'influence que leur confère l'action collective vis-à-vis des municipalités et autres pouvoirs publics ; d'autre part, accroître les compétences et l'expertise des mutualistes. C'est un processus long : on estime qu'il faut environ cinq ans avant que la mutualité fonctionne correctement.

Pour la Mutualité socialiste, il est important de renforcer et de structurer les organisations et mouvements locaux et nationaux qui défendent les politiques publiques et le droit des personnes à accéder aux structures de santé et de privilégier l'aspect collectif à travers la mise en place de réseaux à différents niveaux, ainsi que le dialogue, la concertation et l'interaction avec les pouvoirs publics.

La Mutualité socialiste belge s'appuie sur ses deux ONG (SOL-SOC et FOS) pour mener à bien ces projets « Droit à la santé » dans les pays d'Afrique, le Burkina Faso, le Sénégal, le Burundi, la République démocratique du Congo et le Cap Vert, et d'Amérique latine, Équateur, Honduras, Nicaragua.

Enfin, nous accordons une importance particulière à la solidarité internationale. De fait, le développement des mutuelles de santé en Afrique subsaharienne se fait, et c'est essentiel, dans le cadre plus large de structures internationales, comme par exemple la Concertation (un réseau de partage d'informations et d'expériences entre les acteurs du développement des mutuelles de santé, touchant onze pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre) ou le Programme

STEP (Stratégie et Techniques contre l'Exclusion sociale et la Pauvreté) du Bureau international du Travail ou encore les programmes de coopération allemande, française et belge, parmi d'autres.

R

En juin dernier, le conseil des ministres de l'UMOA (Union des pays d'Afrique de l'ouest francophone) a approuvé un texte de loi sur la mutuelle sociale. Ce texte est un règlement qui va être traduit dans les législations nationales des pays de l'UMOA, autrement dit, qui va s'appliquer dans les pays d'Afrique de l'ouest francophone. C'est une très bonne nouvelle : alors qu'il n'existe pas encore de statut européen de la mutualité, l'UMOA a réussi à mettre tout le monde d'accord sur un champ d'activité plus large que la santé. Cela va très probablement donner un « coup d'accélérateur » au développement des mutualités, dans ces régions, qui sont dès lors dotées d'un cadre et de règles communes. J'espère que d'autres régions, comme l'Afrique centrale, pourront s'en inspirer.

Q La solidarité est une valeur que la Mutualité socialiste revendique tout particulièrement. En quoi la RSE a-t-elle un rôle à jouer dans cette optique ?

Effectivement la solidarité fait partie de nos valeurs fondamentales. Il peut s'agir de *solidarité externe* comme *interne*.

R

À la Mutualité socialiste, la *solidarité externe* s'exprime par le biais d'une politique inclusive en matière de protection sociale et d'accès aux soins de santé. C'est bien le rôle que la mutualité s'est vue confier et qu'elle entend mettre en œuvre, en le défendant auprès des instances nationales et auprès du monde politique qui doit relayer nos valeurs.

La *solidarité interne* passe par la formation et l'information du personnel. Nous menons une politique active en la matière, afin de sensibiliser à l'importance d'être dans une organisation qui représente certaines valeurs et les met en œuvre. La solidarité est quelque chose qui s'apprend, se partage, se défend. Chaque employé de la Mutualité socialiste doit être le défenseur de ces valeurs.

Par ailleurs, la Mutualité socialiste favorise, encourage et appuie diverses initiatives telles qu'un fonds de solidarité ou une amicale du personnel.

R

Comme son nom l'indique, le fonctionnement du fonds de solidarité, tout comme celui de la mutualité, repose sur le principe de solidarité. Chaque membre du personnel peut, s'il le souhaite au moment de son engagement, contribuer à ce fonds en y versant une cotisation trimestrielle (0,5% du salaire mensuel net). Ce fonds a été créé pour octroyer une prime aux membres du personnel à certains moments de la vie (mariage, naissance, retraite, décès, départ, jubilé ou maladie). Il peut être aussi sollicité pour accorder un prêt ou un don à des personnes en situation précaire. Dans ce cas, une enquête est menée par un assistant social de l'entreprise.

Il existe également une amicale depuis 1965. Ses membres organisent une série d'activités à l'intention du personnel. L'objectif est de favoriser les rencontres entre les membres du personnel, d'une manière conviviale et informelle.

Q Vous contribuez à la conciliation entre la vie au travail et la vie hors travail, notamment en soutenant l'accès des personnes à l'aide à domicile. Comment voyez-vous votre rôle dans ce domaine ?

La conciliation de la vie au travail et de la vie hors travail passe par une série d'actions concrètes menées au sein de la Mutualité socialiste.

R

Du point de vue des horaires de travail, le personnel dispose de plages d'horaires flottantes : les employés peuvent arriver entre 7h30 et 8h45 et repartir entre 15h00 et 18h45.

Durant l'heure du midi, ils ont la possibilité de prendre jusqu'à deux heures de table, ce qui permet à bon nombre de s'adonner à une activité culturelle, sportive ou autre. À différentes époques, des cours de danse, de salsa, de chant ou des activités théâtrales ont été organisées.

Toujours dans le chapitre de la souplesse des horaires, le personnel travaille en principe en 4 jours et demi par se-

maine, donc jusqu'au vendredi midi, ce qui allonge de manière significative l'interruption du week-end. Toutefois, le personnel a la possibilité de prester le vendredi après-midi et de cumuler ainsi jusqu'à 72 h de travail qu'il pourra ensuite récupérer, par exemple en les accolant à des périodes de congés légaux ou extra-légaux.

R

D'autre part, durant les périodes de vacances scolaires et les mois de congés estivaux, la Mutualité Socialiste met à disposition de son personnel une garderie, ouverte toute la journée aux enfants du personnel de 4 à 12 ans. Elle donne ainsi l'accès à un job étudiant à des animateurs, qui sont, bien évidemment, également des enfants du personnel.

Outre les dispositifs légaux d'interruption de carrière, thématiques ou autres, la mutualité facilite, à travers la mise en œuvre d'une convention collective, la prise de crédit-temps (aménagement des seuils d'organisation) et cela jusqu'à cinq années d'interruption.

Autre exemple d'action, encore timide aujourd'hui, mais qui pourrait se développer dans le futur : l'accès au télétravail, possible pour les travailleurs de secteurs qui permettent cette souplesse, comme l'informatique, par exemple, qui peut facilement être délocalisée à domicile.

Enfin, il faut relever l'initiative de l'organisation d'une journée du personnel dans un parc animalier ou d'attractions et qui a pour vocation de réunir les familles et de favoriser les rencontres. En effet, mieux concilier la vie professionnelle et la vie privée n'est pas toujours synonyme de « mieux les séparer ». Faire découvrir à l'autre (conjoint, famille, etc.) l'ambiance et les collègues de travail contribue également à mieux intégrer les différents aspects de sa vie personnelle.

INTERVIEW 5 : Jean-Pierre Frizzi, Responsable Coordination et Responsabilité sociale de la MAIF

Q La MAIF est particulièrement soucieuse de la bonne gouvernance de l'entreprise, ce qui se manifeste notamment par le modèle de la « double structure » composée de militants et salariés. Quels sont les intérêts et caractéristiques de ce modèle ?

En tant que mutuelle, la MAIF n'a ni capital social, ni actionnaire à rémunérer. Son objectif est simple : créer les meilleurs contrats au meilleur prix et servir scrupuleusement les intérêts de ses sociétaires. **R**

Collectivement assureurs et individuellement assurés, les sociétaires participent activement à la vie démocratique et à la direction de la mutuelle grâce à des élus souverains qui constituent l'assemblée générale et qui élisent en leur sein le conseil d'administration de la mutuelle.

Le conseil d'administration est porteur des valeurs de la mutuelle et s'appuie localement sur des correspondants et délégués départementaux qui constituent le lien permanent et vivant entre la mutuelle et ses sociétaires, ainsi qu'avec l'environnement socio-économique.

La crise financière mondiale, transformée en crise économique profonde affectant des millions de personnes vient démontrer, s'il en était besoin, l'importance d'une gouvernance de l'activité économique fondée sur l'esprit de responsabilité, la prise en compte de l'intérêt commun, la solidarité, et non pas sur la recherche effrénée de profit. C'est ainsi que nous concevons et mettons en œuvre, depuis l'origine, la gouvernance à la MAIF.

Q La relation client est un autre point de préoccupation de la MAIF, saluée par plusieurs études et prix décernés par des consommateurs. Pourriez-vous nous en dire plus sur vos engagements dans ce domaine ?

Depuis la création en 2003 de ce prix par TNS Sofres Bearing-Point, la MAIF a remporté chaque édition dans la catégorie Assurance, quel que soit le thème de l'enquête réalisée. Elle **R**

a également obtenu, à chaque fois, la première ou deuxième place dans le classement général.

R

Ce plébiscite souligne le lien unique existant entre les sociétaires et la Mutuelle. En plaçant l'homme au coeur de ses préoccupations, la MAIF applique au quotidien ses valeurs humanistes, qu'il s'agisse de la création de contrats d'assurance, de gestion de sinistres ou d'accompagnement et de services. À l'heure où le « tout individuel » prime sur le « collectif », cette récompense valorise également les fondamentaux d'une entreprise de l'économie sociale qui privilégie l'homme au « tout économique ».

Q La MAIF s'implique dans les enjeux environnementaux. En particulier, elle a initié il y a 20 ans une Fondation d'utilité publique pour la recherche sur la prévention des risques, en particulier climatiques. Quel lien faites-vous avec votre vocation sociale et quels domaines d'action privilégiez-vous en conséquence ?

La Fondation MAIF a effectivement comme mission de soutenir la recherche sur la prévention des risques dans trois grands domaines : la sécurité routière, les accidents de la vie courante et les risques naturels.

R

Le réchauffement climatique, maintenant irréfutable, devrait générer de nouveaux risques environnementaux ou, au moins, augmenter leurs fréquences et intensités.

La vocation sociale primordiale pour l'assureur est de protéger au maximum ses sociétaires contre les risques d'accident. Pour cela, il est important de connaître les mécanismes mis en cause et d'étudier les solutions d'évitement ou d'amortissement des conséquences.

C'est pourquoi, la Fondation MAIF a lancé, en 2007, un appel d'offre sur les risques climatiques qui a permis de soutenir financièrement des recherches recouvrant plusieurs domaines : la connaissance du climat passé et de ses évolutions récentes afin de pouvoir mieux évaluer les aléas potentiels en matière de tempêtes, d'inondations, de canicules, de sécheresses géotechniques mais aussi les risques moins évidents comme ceux liés à la fonte du permafrost.

Q La MAIF, dans sa communication, se présente comme une entreprise citoyenne. Qu'entendez-vous par là ?

La MAIF agit, depuis son origine, du fait même de son projet humaniste et de sa vocation mutualiste, comme un acteur économique responsable, engagé dans un mode d'entreprendre durable – car respectueux de ses environnements humain, économique, naturel.

R

Ces principes qui animent la MAIF s'expriment dans une offre de protections, produits et services exigeante, à la hauteur des attentes des assurés. Ils guident nos choix d'entreprise citoyenne et de vraie mutuelle.

Ils s'appliquent dans le champ de notre responsabilité sociale interne, dans la gestion de nos ressources humaines.

Ils nous rapprochent de partenaires affinitaires, avec lesquels nous tissons des liens durables, pour promouvoir nos valeurs auprès du plus grand nombre.

Notre dimension citoyenne se traduit particulièrement dans notre engagement sociétal au service du droit à l'éducation pour tous. Dans une société marquée par des disparités croissantes, l'accès à l'éducation semble bien le meilleur moyen pour promouvoir l'égalité des chances, pour exercer son sens critique et assumer ses responsabilités de citoyen.

Ce choix, conforme à notre histoire et à notre identité de mutuelle créée par des enseignants, se traduit par un dispositif éducatif important, amené à s'enrichir encore.

C'est cela, pour nous, être une entreprise citoyenne.

Q La MAIF, en tant que mutuelle fondée par des enseignants, est historiquement sensible à cet enjeu sociétal qu'est l'éducation. Quelles sont les actions menées dans ce domaine, quel lien avec la RSE ?

Jusqu'à présent, l'engagement sociétal et mutualiste de la MAIF se déclinait selon trois axes : l'axe « citoyen averti » pour les actions de prévention, l'axe « citoyen engagé » qui permet à la mutuelle d'afficher sa responsabilité sociale et

R

environnementale, l'axe « citoyen instruit » regroupant les opérations qui encouragent l'accès au savoir.

R

C'est l'axe « citoyen instruit » qui vise à favoriser l'accès au savoir pour tous que le conseil d'administration a retenu comme domaine d'engagement sociétal prioritaire pour la période 2009-2011.

Le choix de cette direction d'action repose sur l'idée que l'accès à l'éducation est le meilleur chemin pour permettre la compréhension du monde, y exercer son sens critique et assumer ses responsabilités de citoyen de façon éclairée. En agissant ainsi, la MAIF joue pleinement son rôle de mutuelle socialement responsable.

Un engagement naturel pour la MAIF, assureur créé par et pour des enseignants, que de contribuer, à la place qui est la sienne, à une démarche pédagogique au service d'une citoyenneté mieux accomplie.

De très nombreuses actions mutualistes de la MAIF favorisent déjà l'accès au savoir. Le *Camion des Mots* parcourt depuis plus de trois ans les routes de France pour faire découvrir – ou redécouvrir – la langue de Molière aux élèves de 8 à 15 ans. Le partenariat avec la Cité des enfants à la Villette permet aux plus jeunes, ainsi qu'à leurs parents, des espaces et des moments communs de loisirs éducatifs. L'Espace éducation constitue un site internet incontournable pour les étudiants qui préparent les concours de l'enseignement, et il a été récemment enrichi pour accompagner ceux qui veulent rejoindre d'autres métiers de la fonction publique. Sur jeunes-et-logement.fr, les étudiants qui cherchent un toit ont l'assurance de trouver des adresses fiables grâce au réseau MAIF. L'assistance scolaire personnalisée, en partenariat avec l'éditeur Rue des écoles, est un produit innovant de lutte contre l'échec à l'école. Et il ne s'agit que de quelques exemples.

Depuis toujours, la Mutuelle a su trouver des idées originales et novatrices pour favoriser l'accès de tous à l'éducation.

INTERVIEW 6 : Emmanuel Soulias, Directeur de la Responsabilité sociale et environnementale du Groupe MACIF

Q Il est beaucoup question à la MACIF de développement durable, concept qui lorsqu'il s'applique à une entreprise, est très proche de la RSE. Est-ce pour vous une démarche complémentaire à la RSE, ou en est-ce « l'étape suivante » ?

Le terme développement durable apparaît de manière formelle dans la littérature Macif en 2005, à l'occasion de l'adoption du « Projet mutualiste du Groupe Macif pour une économie humaine, solidaire et responsable ». **R**

Ce texte fondamental vise à synthétiser les valeurs de l'entreprise ainsi que ses engagements dans un monde en mutation. Il est composé de trois parties dont la première est intitulée « Un développement durable au service du sociétaire et au bénéfice de la collectivité ». Les deux autres chapitres portent d'une part sur « Un mode de gouvernance participatif » et d'autre part sur « Un groupe au cœur de la société ».

Il est intéressant de noter que l'entreprise Macif place son projet d'emblée au niveau de la responsabilité et de la solidarité, et que, pour en illustrer la déclinaison, elle fait appel à la notion de développement durable, appliquée à ses cœurs de métiers, à son activité commerciale, à sa relation avec ses territoires et parties prenantes principales.

Cette manipulation sémantique illustre bien l'appropriation progressive par le monde de l'entreprise de ce concept transversal, parfois incertain et souvent angoissant de développement durable. Angoissant parce qu'au-delà de l'approche traditionnelle de la durabilité d'une entreprise, au regard de critères de chiffre d'affaires, de part de marché, de rentabilité et de capacité à pénétrer de nouveaux marchés, le développement durable introduit la nécessité de prendre en compte les éléments sociaux, naturels et de gouvernance moins aisément qualifiables et mesurables.

C'est notamment pour donner au développement durable une opérationnalité permettant aux entreprises de se l'ap-

propre qu'a été développée la notion de Responsabilité sociale de l'Entreprise.

R

Le prisme de la RSE permet à l'entreprise d'identifier les enjeux auxquels elle est confrontée, d'organiser sa démarche, en lien avec ses parties prenantes, de pouvoir rendre compte de ses réflexions, actions et progrès.

Le groupe Macif a parcouru ce chemin : il a créé en 2006 un Pôle Développement durable qui est devenu en 2008 une Direction de la RSE, au fur et à mesure que la démarche, progressivement, se structurait.

La démarche RSE de la Macif participe d'un développement durable – concept plus large, plus macro et mieux adapté peut être aux enjeux d'une société, d'un territoire ou même d'une civilisation – auquel aspirent ses dirigeants, ses sociétaires et leurs représentants, ses partenaires.

Il est également à noter que la RSE permet de donner corps et visibilité à une autre dynamique fondamentale pour le groupe Macif, qui en a d'ailleurs fait son slogan, la solidarité.

Solidarité entre les générations, entre les niveaux de vie, avec les victimes d'accidents de la vie, entre le nord et le sud, entre, au sein de l'économie sociale, la grande mutuelle et la petite association, solidarité avec les autres êtres vivants et notre planète... autant d'illustrations concrètes et précises dans l'activité d'une entreprise « mutualisante » comme la Macif, qui font par ailleurs dire à Jean-Marie Pelt, Président de l'Institut européen d'Écologie qu'un développement est durable s'il prend en compte, dans toutes ses dimensions, la notion de solidarité.

Q La MACIF est particulièrement engagée dans les enjeux de mobilité. Pourriez-vous nous en dire plus sur les racines de cet engagement et sur les liens avec votre domaine d'action ? Est-ce qu'il se traduit par des produits d'assurance particuliers ?

La Macif a été créée en 1960 sur une activité d'assurance auto. L'histoire, la culture, l'expertise de l'entreprise sont

R

très fortement imprégnées de ce métier. Avec 5 700 000 véhicules assurés, la Macif est le premier assureur auto en France et a donc une exposition particulière aux fluctuations que peuvent connaître le marché de l'automobile, et plus largement, le domaine de la mobilité.

R

En 2009 en France, la double conjonction d'une crise économique et financière qui a lourdement impacté les constructeurs automobiles et leurs sous-traitants et des travaux et orientations du Grenelle Environnement, a clairement mis en exergue les mutations profondes en œuvre sur le champ de la mobilité.

L'utilisation de la voiture ne sera, dans les dix prochaines années, pas la même que celle que nous connaissons : volonté des pouvoirs publics et collectivités de mieux organiser les transports, expériences de plus en plus nombreuses, dans le cadre d'Agenda 21 ou de Plans de Déplacements urbains, visant à réduire la circulation automobile en milieu urbain, développement des modes de déplacements partagés...

À ces évolutions comportementales fortes, s'ajoutent des évolutions techniques (véhicules moins polluants, technologies hybrides ou électriques, petits habitacles...) que l'assureur doit anticiper et connaître afin de mieux effectuer son analyse de risques.

Cette nécessité, la Macif l'a traduite en 2006 en proposant son contrat « voiture propre et sûre » bonifiant la prime d'assurance pour les véhicules émettant moins d'un certain grammage de CO₂ (120g en 2006) et proposant un niveau de sécurité maximal.

Ces critères ont, en trois ans, évolué pour mieux accompagner les avancées technologiques ainsi que la mise sur le marché d'une part de plus en plus conséquente de petites citadines. En septembre 2009, sur le 5,7 millions de véhicules assurés par la Macif, 1,1 million étaient, propres et/ou sûrs.

Parallèlement à cette approche technique, la Macif a acté l'évolution des comportements en matière de mobilité. En 2007, la Macif, aux côtés de l'Ademe et du Certu, édite le pre-

mier annuaire de l'éco-mobilité en France. La même année, la mutuelle propose, gratuitement et au grand public, une solution de covoiturage développée avec Greencove, leader de son secteur en France.

R

Enfin, le site www.roulonspourlavenir.com, portail de l'éco mobilité, propose différents outils d'aide à la décision pour mieux choisir son mode de déplacement au regard de considérations environnementales, économiques et également sociales (dimension locale, partagée...).

Nous sommes bien là dans l'expression socialement responsable d'un métier qui se préoccupe d'attentes, de mutations sociétales et d'impacts extra-économiques.

Il est à préciser qu'une démarche similaire a été retenue pour notre offre Habitat, dont la nouvelle mouture, sortie en 2008, intègre la dimension performance énergétique au travers de solutions assurantielles, financières et techniques.

C'est ainsi qu'un sociétaire Macif peut, sans surcoût, assurer des équipements d'énergies renouvelables, souscrire un service de Diagnostic de Performance énergétique (DPE) ou encore un crédit « travaux développement durable » à tarif préférentiel.

Nous sommes là, également, dans la prise en compte d'un enjeu fondamental qui est celui de l'accessibilité aux services de performance énergétique et de son pendant, la lutte contre la précarité énergétique.

Le site web www.mon-toit-et-moi.com propose également des outils d'aide à la décision sur ce champ.

Q Quelles actions principales en faveur de la mobilité durable ont été mises en place en interne et quelles évolutions comportementales cela a-t-il entraîné ?

À la suite de la réalisation d'un Bilan Carbone du Groupe ayant permis de faire apparaître les grands postes d'émission de gaz à effet de serre de l'entreprise, la Macif a entamé en 2009 la réalisation d'un Plan de Déplacement Entreprise

R

(PDE) visant à organiser les déplacements professionnels et domicile-travail avec l'objectif d'en réduire les impacts environnementaux, financiers et accidentologie.

R

Cette démarche est en cours et s'appuie sur plusieurs réalisations déjà entreprises : équipement de l'ensemble des grands sites de l'entreprise en visio conférence, limitation des émissions de CO² des véhicules de fonction et service, incitation au covoiturage des salariés, prise en charge par la Siège de l'entreprise de l'abonnement Velib' des salariés parisiens.

L'approche RSE d'un sujet comme celui-ci, combinée à la nécessité d'aligner les pratiques internes avec l'offre de produits et services, crée une dynamique et, à terme, une valeur sociale à ce jour difficilement mesurable. C'est là toute la complexité des démarches qui ne peuvent être pleinement appréciable au regard de critères d'évaluation économiques et à court terme.

Q Le dialogue avec les sociétaires fait partie des priorités de la MACIF, en accord avec le principe de bonne gouvernance. C'est aussi un enjeu de RSE. Comment répondre correctement aux attentes des sociétaires, et comment anticiper sur les besoins de demain ?

Le mode de gouvernance mutualiste de la Macif, et son déploiement sur les territoires, a fait dire à l'agence de notation extra-financière Vigeo, qui a audité l'entreprise, que ce fonctionnement présentait un terreau favorable à l'expression d'une politique RSE structurée et performante.

R

Il est vrai que les parties prenantes principales de l'entreprise, les sociétaires, participent, par l'intermédiaire de leurs délégués, à la définition de la stratégie de l'entreprise. Le sociétaire Macif est individuellement assuré et collectivement assureur.

Ce choix de gouvernance crée bien entendu une valeur sociale supplémentaire. Ne serait-ce que parce que les profits réalisés par l'entreprise, une fois les contraintes pruden-

tielles honorées, ne rémunèrent pas un capital ou des actionnaires étrangers au quotidien de la structure. Ils sont réinvestis au profit du sociétaire, de l'innovation ou de l'intérêt général.

R

Il implique également une manière de gouverner, d'échanger et de décider fortement empreinte par la relation aux parties prenantes.

L'enjeu pour les structures possédant ce type de gouvernance n'est donc pas d'associer ses parties prenantes à leurs réflexions stratégiques et à leurs mises en œuvre, mais bien de faire en sorte que cette mécanique réponde aux nouveaux enjeux sociétaux, sociaux et environnementaux auxquelles elles sont confrontées.

Q La MACIF fait partie, comme neuf autres sociétés d'assurance en Europe, du GEIE Euresa, rassemblement d'assureurs de l'économie sociale. Vous y présidez vous-même le groupe de travail consacré au développement durable. Quel travail faites-vous au niveau européen dans le domaine de la RSE ?

Nous réfléchissons à ce que signifie RSE pour nous tous, ce qui nous rassemble et ce qui pourrait nous distinguer à l'échelle européenne. Notre premier niveau d'implication a été de faire l'état des lieux de nos engagements et pratiques. C'est encourageant, ainsi que l'on peut le constater à la lecture de notre Rapport développement durable, publié en juin 2009 à l'occasion de la Green Week à Bruxelles, et accessible sur le site d'Euresa : www.euresa.org.

R

Cette démarche nous permet également de mieux connaître les attentes de nos parties prenantes au niveau européen, au travers notamment de « stakeholders' sessions » à l'image de celle, qu'avec Pour la Solidarité, nous avons organisée en juin 2009 à Bruxelles autour notamment des enjeux d'accessibilité et de reporting.

INTERVIEW 7 : Jackie Fonfria, Secrétaire générale de la Mutualité Fonction publique (MFP)

Q En termes de fonctionnement et de gestion, quelles sont les spécificités du mouvement mutualiste et plus particulièrement celles de la Mutualité Fonction publique ?

Union des mutuelles professionnelles des agents des fonctions publiques (État, Territoriale et Hospitalière), la MFP et ses composantes appuient leur fonctionnement sur les principes et valeurs de l'économie sociale, solidarité, indépendance, démocratie, laïcité ... Contrairement à l'économie de marché où l'émulation par la concurrence est érigée en dogme pour soi-disant proposer le meilleur produit au meilleur prix - ce qui est loin d'être vérifié à en juger par certaines ententes illicites et à en croire l'avis des consommateurs -, l'économie sociale est fondée sur l'implication de chaque adhérent dans la définition de la nature des prestations et des services. **R**

Autrement dit, le rôle de la démocratie est décisif dans la gouvernance et le fonctionnement des mutuelles. Il va de pair avec l'information et la motivation des adhérents pour qu'ils prennent réellement toute leur place dans la vie des instances.

Q Quels rôles et quelles missions pour la MFP ?

Notre mutualisme est mouvement de pensée, force de réflexion et d'action. L'indépendance de nos mutuelles s'exprime au plan financier par des cotisations volontaires qui constituent l'essentiel des recettes, mais surtout au travers des relations avec les pouvoirs publics sur les grands dossiers. **R**

En tant qu'acteur social, la MFP prend position sur des dossiers d'ordre général tels que l'avenir de la sécurité sociale, des services publics ...

Sa place et son rôle sont d'ailleurs pleinement reconnus par les organisations syndicales de son champ professionnel avec lesquelles elle entretient d'étroites et constructives relations.

R

Les mutuelles de fonctionnaires au sein de la MFP jouent par ailleurs un rôle déterminant en mobilisant leur force collective pour peser sur les prétentions tarifaires des professionnels et établissements de santé en leur proposant un conventionnement dans une logique gagnant-gagnant.

Q Vous vous revendiquez acteur de santé. Comment traduisez-vous concrètement cette ambition ?

Outre le versement de prestations en espèces, la Mutualité Fonction publique a créé et gère trois établissements de référence, trois fleurons dans les domaines de la chirurgie et des prises en charge du handicap et des addictions. Loin d'être la pâle copie d'établissements existants, leur vocation est l'innovation des techniques et des pratiques, la recherche constante de la qualité des soins et de la vérité des coûts, leur raison d'être étant l'exemplarité.

R

Non sans quelque fierté, on peut dire que dans leurs domaines respectifs, nos établissements portent haut les valeurs mutualistes.

Q Éthique et responsabilité du mouvement mutualiste

Mouvement de personnes et non de capitaux, la Mutualité repose sur l'adhésion volontaire et individuelle à un projet collectif solidaire qui vise à rassembler les hommes et les femmes au service de chaque homme et de chaque femme.

R

Être mutualiste, c'est être solidaire, acteur et promoteur d'une ambition collective. Autrement dit, c'est militer pour une société émancipatrice de progrès humain pour tous.

Postface

RSE et ESS : Entre désamour et intégration stratégique ?

Par Nadine Richez-Battesti, Maître de conférences, Université de la Méditerranée

S'interroger sur le lien entre les mutuelles et la RSE dans une perspective européenne représente un certain défi. En effet, dans le champ de l'Économie sociale et solidaire (ESS) auquel se rattachent les mutuelles, la RSE suscite à la fois intérêt et suspicion. Intérêt d'abord, car elle se présente comme une opportunité d'objectiver et de valoriser des spécificités de ce champ à la fois original et méconnu. Suspicion ensuite puisque les outils et les systèmes d'évaluation retenus sont le plus souvent le fait d'organisations peu sensibles au questionnement et à l'originalité du modèle d'économie sociale. Suspicion enfin étant donné la prédominance d'un usage de la RSE en termes de communication plus que *per se* dans le cadre d'un processus d'intégration stratégique des préoccupations sociétales et environnementales. Et peut-être est-ce là l'atout de l'ESS, et particulièrement des mutuelles, que de pouvoir viser sans tension majeure une intégration stratégique, plus que de se limiter à une simple approche communicationnelle.

Ce mélange d'intérêt et de suspicion illustre bien la relation mitigée qui est généralement entretenue avec la RSE dans un certain nombre de pays européens, dont la France dès le moment où l'on se place du point de vue de l'ESS. Elle est souvent perçue comme une manière de masquer ou d'occulter des pratiques et des réalités peu conformes aux principes énoncés de la RSE. Elle est parfois associée à un effet de mode qui substitue à l'entreprise citoyenne des années 80, l'entreprise responsable du nouveau millénaire. Elle apparaît comme

un moyen d'affirmer la quête d'une certaine respectabilité pour la grande entreprise. Mais on peine généralement à illustrer et *a fortiori* à démontrer comment la RSE affecte et remodèle la stratégie des entreprises et les liens entre RSE et gouvernance.

Du coup, l'explosion de la communication sur la RSE produit des externalités négatives : elle apparaît comme un instrument de notabilité pour l'entreprise tandis que se multiplient les situations où ces mêmes entreprises ou d'autres, contournent les droits sociaux ou en limitent le développement, refusent de prendre en compte effectivement une dimension sociale et environnementale de l'activité et considèrent les hommes et les femmes au travail comme des facteurs de production coûteux dont il importe de réduire la charge. De fait, dans la société civile, la RSE entretient des attentes que les entreprises peinent à remplir et qui sont sources de désillusions, voir de *désenchantement*.

Une vision élargie du rôle de l'entreprise dans la société ?

La RSE ouvre le champ à une vision élargie du rôle de l'entreprise dans la société et participe d'un vaste mouvement de prise en compte complexe des effets directs et indirects de l'activité productive en termes social et environnemental. En lien avec la montée en puissance des analyses centrées sur la gouvernance, elle exprime la possibilité que des organisations, et notamment des entreprises lucratives, au côté des Etats, soient susceptibles de contribuer à la production et/ou à la préservation du bien commun et plus largement de l'intérêt général. La RSE contribue donc au déplacement des frontières fonctionnelles entre les différents acteurs.

Cette vision étendue du rôle de l'entreprise, dont d'aucuns soulignent le caractère novateur, est susceptible de déboucher sur l'élargissement des critères de performance et accompagne le mouvement qui vise à repenser les indicateurs de richesse (Viveret, 2003 ; Gadrey, Jany-Catrice, 2005). Mais cette démarche bute souvent sur la nécessité, et la difficulté, de construire des indicateurs composites complexes ou sur l'enjeu de produire un faisceau d'indices, plus qu'un seul indicateur pour représenter un résultat. Il faut aussi rappeler que pour la plupart des entreprises, le développement d'une approche plus large et plus complexe de la performance relève rarement d'une dé-

marche volontariste, mais bien plutôt d'une démarche imposée par les États au plan national ou international en général en direction de grandes entreprises (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). C'est particulièrement le cas en France où la Loi Nouvelles Régulations économiques depuis le début des années 2000 impose l'obligation de produire un rapport sur les pratiques de RSE aux sociétés cotées en bourse. L'engagement volontaire au-delà de la conformité à la réglementation nationale ou internationale reste encore réduit, même si on assiste à son développement. Il est en France particulièrement le fait des grandes entreprises de l'ESS qui, de façon volontariste, font état de leur engagement dans la RSE.

En lien, on observe le renouvellement de la politique de communication des entreprises actionnariales au sein de laquelle la RSE occupe une place croissante, donnant à penser que ces entreprises construisent conjointement leurs performances financières et leurs performances sociales et environnementales. Elles seraient ainsi capables d'intégrer des éléments complémentaires à la maximisation du profit et construiraient avec leurs parties prenantes des relations quasi-partenariales. Le plus souvent cependant la RSE sert effectivement la politique de communication de l'entreprise actionariale, mais peine à s'inscrire dans ses axes stratégiques (Alberola, Richez-Battesti, 2005). Les entreprises de l'ESS ne font elles pas alors que s'aligner sur les normes édictées ailleurs, validant la thèse selon laquelle les marchés ont un fort pouvoir d'homogénéisation des comportements et des pratiques entrepreneuriales ?

La question de l'évaluation de la RSE

Une des questions centrales de la RSE est celle de son évaluation. Nous considérons ici avec Perret (2001) « *l'évaluation comme un processus de formation de jugements de valeurs sur une organisation, un programme ou une activité dans une perspective opérationnelle : rendre des comptes, se mobiliser, apprendre collectivement, aider à la décision...* ». Deux éléments de cette définition nous semblent particulièrement importants : celui qui concerne la formation des jugements de valeurs, et celui en lien avec les processus de décision. Car on perçoit ainsi que toute stratégie d'évaluation, et donc la RSE ici, repose sur l'élaboration d'un système de valeurs et influe sur la gouvernance interne de l'organisation.

L'évaluation de la RSE repose sur quatre types d'outils :

- la notation par des agences de notation telles que Vigéo ;
- la normalisation, à travers les normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) notamment, ou selon des critères définis par le système de management environnemental et d'audit de l'Union européenne (EMAS) ;
- le reporting dans le cadre d'un rapport de développement durable qui reste peu normalisé mais qui est obligatoire depuis 2001 pour les entreprises françaises cotées en bourse ;
- l'auto-évaluation par les entreprises elles-mêmes à partir d'outils originaux tels que le Bilan sociétal développé par le Centre des jeunes Dirigeants de l'Économie sociale.

Ces outils sont généralement complexes, peu comparables entre eux et ne procèdent pas des mêmes objectifs. Ce qui signifie que les enjeux de la RSE ne sont pas unifiés. Néanmoins, et à condition d'en connaître les spécificités, le choix des méthodes ou des modèles d'évaluation par les OESS (Organisations de l'Économie sociale et solidaire), semble dépendre de deux effets : un effet taille d'une part, un effet marché d'autre part. Ainsi les entreprises de plus grande taille et celles qui sont directement en prise avec le marché adoptent généralement des protocoles d'évaluation leur permettant de se comparer directement avec les entreprises du même secteur d'activité. C'est par exemple le cas de la MACIF qui après avoir amorcé un bilan sociétal s'est progressivement orientée vers une expertise Vigéo. Ce sont aussi les cas de certaines banques coopératives, telles que le Crédit agricole dont les rapports RSE ou Développement durable se confondent avec ceux des autres banques à actionnariat lucratif. À l'inverse, certaines dont le Crédit mutuel, ont fait le choix de construire un rapport RSE qui complète les indicateurs généralement utilisés par les entreprises lucratives par des indicateurs originaux, contribuant ainsi à la mise en évidence des spécificités d'une banque coopérative (GEBC, 2005 ; Richez-Battesti, Boned, 2008). De fait, le plus souvent à travers le choix de l'un ou l'autre des outils présentés ci-dessus, deux stratégies s'opposent : pouvoir se comparer ou au contraire exprimer dans l'évaluation sa différence avec ceux, qui, de statut différent, exercent néanmoins la même activité ou le même métier (Richez-Battesti et alii, 2008).

Enfin, une fois l'évaluation réalisée, l'enjeu de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'un projet d'entreprise est central. Et cette phase-là reste particulièrement difficile. Elle prend cependant des formes différentes selon la taille de l'entreprise, l'ampleur de ses ressources et la force d'engagement sur le projet. Par exemple, dans les procédures expérientielles de développement du Bilan sociétal associatif en Bretagne (France), qui renvoie très clairement à la RSE, on observe que l'une des difficultés est, une fois l'évaluation réalisée et la prise de conscience des lacunes ou dysfonctionnements de l'organisation opérée, de passer à la formulation, puis à la mise en oeuvre, d'une stratégie de moyen terme (CJDES, 2008). En effet, pour des petites ou moyennes organisations de l'ESS, la mise en oeuvre d'une dynamique d'évaluation est coûteuse en temps et en disponibilité humaine ; elle épuise souvent les ressources disponibles avant que ne soient pensés et actés les axes stratégiques qui devraient découler du processus évaluatif. Si la méthode mise en oeuvre s'accompagne de l'explicitation d'un tableau de bord révisable, la mise en oeuvre du changement en est facilitée. C'est notamment ce que l'on observe avec l'utilisation du Dispositif d'Evaluation et de Valorisation de l'Utilité sociale en Environnement (DEVUSE)⁹⁶ (Petrella et alii, 2007). Quand aux plus grandes OESS, celles aussi pour lesquelles la concurrence est exacerbée, elles semblent plus facilement construire le lien entre l'évaluation comme diagnostic et la mise en oeuvre de préconisations stratégiques.

Si l'on comprend que l'un des enjeux de la RSE est le passage de l'évaluation à l'opérationnalisation stratégique, on perçoit cependant qu'en amont le mode d'organisation de l'entreprise et ses principes institutionnels ne sont pas neutres.

Des spécificités des OESS relativement aux entreprises lucratives

L'une des spécificités des organisations de l'ESS est qu'elles n'ont pas d'obligation légale de rendre des comptes en matière de RSE, mais que bien souvent elles vont au-delà des principes de la RSE dans le cadre de *stratégies pro-actives* qu'illustre clairement cet ouvrage. De part les règles statutaires qui fondent leur organisation et orien-

96. Ce dispositif a été élaboré par le Centre national d'Appui et de Ressources (CNAR)-Environnement pour soutenir, pérenniser et contribuer au développement de l'utilité sociale dans une perspective de développement durable.

tent le processus de production, les coopératives, mutuelles et associations sont naturellement porteuses d'une responsabilité sociale, voire sociétale et actrices du développement durable.

On relève en effet un certain nombre de différences dans leur organisation productive au rang desquelles l'objectif principal de la fonction de production.

- Les entreprises lucratives ont pour fonction dominante la maximisation du profit et notamment lorsqu'elles ont des actionnaires, la maximisation des revenus des détenteurs du capital. C'est au contraire, le principe de non-lucrativité qui est au cœur de la fonction de production des OESS. Ce qui ne signifie pas l'absence de profits mais d'en limiter la redistribution individuelle voire de l'exclure, selon le modèle statutaire retenu. Cette règle a généralement pour conséquence de favoriser la constitution de réserves pour investir et donc de projeter l'organisation dans une période longue, très différente de la logique court-termiste des actionnaires. Le mécanisme des réserves impartageables en renforce encore la perspective.
- Une seconde différence concerne les modalités de prise de décision. Dans les OESS, la participation est centrale et indépendante du montant du capital détenu contrairement aux entreprises lucratives. Elle repose sur le principe d'une personne-une voix et suppose la construction de dispositif de mobilisation et de participation des associés, sociétaires ou autres membres.
- Un troisième point de différence concerne la prise en compte des parties prenantes. Dans l'entreprise capitaliste, les trois parties prenantes que sont les actionnaires, les clients et les salariés entretiennent des relations tendues du fait d'objectifs différents et les arbitrages réalisés, en lien avec les rapports de force et les pouvoirs différenciés de négociation de chacune des parties prenantes débouchent rarement sur des compromis de type gagnant-gagnant. Dans les OESS, la double qualité des membres, salariés et sociétaires (donc détenteur d'une part du capital collectif), ou client et sociétaire, limite potentiellement les tensions entre parties prenantes et favorise la réalisation du projet collectif de l'ensemble de ses membres. Ainsi le client, lorsqu'il est membre, s'implique-t-il dans la gestion de l'organisation. Dans ce contexte,

on dépasse ainsi le simple dialogue entre les parties prenantes préconisées par la RSE au profit d'un modèle de gouvernance, que l'on peut qualifier de *partenarial* (Aglietta, Réberioux, 2004), qui intègre ainsi les parties prenantes en son sein.

On voit donc bien l'importance de l'enjeu de la gouvernance interne dont le questionnement en termes de RSE augmente l'acuité et que nous développons ultérieurement. Mais on perçoit aussi que dans le modèle organisationnel d'ESS, toutes les parties prenantes ne sont pas associées avec la même intensité. Ainsi si les sociétaires occupent une place reconnue dans l'organisation, les fournisseurs y sont souvent moins associés. Les salariés ne sont pas toujours non plus considérés comme des parties prenantes importantes, alors que les risques dans le domaine des ressources humaines sont significatifs, ou qu'à l'inverse une meilleure intégration peut renforcer leur fidélisation ou la qualité du travail qu'ils réalisent. Lors d'un séminaire sur la RSE en Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA), initié par la Chambre régionale d'ESS, des entreprises utilisatrices de dispositifs d'auto-évaluation (présentés comme outil d'évaluation de la RSE) ont mis en avant, pour certaines, l'élargissement des indicateurs de performance, leur utilisation comme instrument de négociation avec les partenaires, pour d'autres, la fidélisation des salariés et le renforcement de la qualité du travail réalisé, notamment quand il s'agit d'un travail relationnel, et la construction d'un avantage concurrentiel en lien avec l'éducation des consommateurs.

Aussi par leurs principes de fonctionnement intrinsèque, leurs fondements institutionnels et dans une démarche volontaire, les OESS s'efforcent de concilier logiques sociétales et performances économiques, ainsi que des relations soutenues avec leurs parties prenantes. Nous sommes bien là dans un *modèle intégré* de RSE.

Les OESS peuvent-elles faire l'impasse de la preuve ?

Pour autant cet engagement naturel dans la RSE ne les incite pas à en faire la preuve, ni même communiquer explicitement sur leur plus-value sociale et leurs dynamiques partenariales. Certes les valeurs qui fondent l'ESS en termes de solidarité, d'égalité, de coopération, d'autonomie et d'engagement volontaire sont les mêmes que celles qui animent la RSE. Mais peu nombreux sont ceux qui savent que ces valeurs sont au cœur du projet des OESS ; ce qui signifie que ces

valeurs doivent être rappelées, et au-delà, leur correspondance avec la RSE. Mais le processus ne s'arrête pas là. Il reste pour les OESS à prouver que les valeurs qu'elles affichent s'inscrivent bien dans les actes et donc dans les pratiques.

Aussi peut-on souligner deux raisons qui devraient pousser les OESS à rendre compte de leur valeurs et donc de leur RSE :

- La première est que les fondements de l'ESS sont méconnus du grand public, parfois même des salariés qui travaillent en leur sein ou de leurs clients, plus largement de l'ensemble des parties prenantes. La RSE peut alors être considérée comme *une opportunité* de faire état des caractéristiques intrinsèques des OESS et des externalités positives qu'elles sont susceptibles de générer sur la société.
- La seconde est la même que celle qui concerne les entreprises de capitaux : entre les principes affichés et les pratiques mises en oeuvre, il y a un écart qui peut parfois apparaître infranchissable. Cet écart peut n'avoir que peu d'effet à court terme sur l'organisation, mais on peut s'attendre à ce qu'à terme, il la déstabilise fortement. De ce point de vue, on ne peut que souligner l'importance de la conformité des principes aux actes. Dans cette seconde perspective, la RSE peut ainsi jouer comme *force de rappel* pour des organisations susceptibles de s'éloigner progressivement de ce principe d'adéquation.

La gouvernance interne et externe des entreprises est apparue, dans ce contexte, comme un espace pertinent de mise en acte des valeurs car elle structure à la fois les règles de la décision, les formes du contrôle et les relations de pouvoir. À l'échelle européenne une communication de la Commission au Parlement européen le 22 mars 2006, a clairement souligné l'importance du lien entre RSE et gouvernance (p. 8). L'IFA en France c'est d'ailleurs approprié cette question dans un rapport récent concernant les administrateurs des sociétés cotées et la RSE (IFA, 2007), en explicitant les raisons pour lesquelles la RSE ne pouvait être seulement le fait des managers, et principalement du haut management, mais devait aussi être appropriée par les administrateurs. Ce rapport ouvre une voie particulièrement stimulante pour les OESS, même s'il ne leur est pas destiné. En soulignant

le passage « *d'une gouvernance disciplinaire* (portée par les administrateurs au nom des actionnaires), ..., à *une gouvernance cognitive et comportementale* (portée par les administrateurs au nom des parties prenantes) » (IFA, 2007, p. 23, complété par nous), il fait du Conseil d'administration un espace de création de valeurs en renforçant le rôle de l'administrateur sur des réalités qui ne sont pas exclusivement économiques et financières. « *Le Conseil d'administration devient un rouage apprenant de l'entreprise* ». Il est susceptible aussi d'émettre des règles déontologiques qui encadrent le comportement des managers, pour l'orienter vers plus d'éthique. Un Conseil d'administration plus ouvert et plus responsable socialement est ainsi reconnu comme facteur de performance et preuve d'un engagement sociétal. Un signal de reconnaissance important pour les OESS.

Quelle contribution des OESS à la RSE ?

Reste maintenant à s'interroger sur la contribution des OESS à la RSE. Cet ouvrage ouvre justement la voie à la mise en évidence d'une évaluation de la contribution des organisations de l'économie sociale, et plus particulièrement en leur sein des mutuelles, à la RSE. Les bonnes pratiques présentées permettent ainsi de repérer la diversité des outils, non plus seulement en termes d'évaluation de la RSE, *mais de mise en œuvre de stratégies responsables*. Il nous semble que c'est l'un des points forts de ce travail que d'explicitier à la fois des politiques et des orientations stratégiques en matière de RSE. On en observe ainsi la diversité des politiques et des leviers mobilisés, les liens avec la gouvernance interne et externe, la définition d'échelles de priorités, la dimension partenariale permettant de mutualiser des compétences et/ou de renforcer l'action en bénéficiant d'économies d'échelles, d'apprentissages ou d'effets d'expérience.

Plus largement, trois principaux apports complémentaires peuvent être tirés de ce travail.

- Le premier concerne la remarquable mise en évidence de l'intégration stratégique de la RSE par les OESS et de leur avancée en la matière. Il serait d'ailleurs sans doute judicieux de parler *d'adéquation axiologique et fonctionnelle* entre ESS et RSE pour exprimer à la fois l'identité des principes et des procédures. Objectif qui sera très difficile à réaliser pour la plupart des entreprises actionnariales.

- Le second concerne le caractère stratégique de la RSE, pas seulement pour les entreprises qui le mettent en œuvre mais aussi au sein des politiques, par exemple, celles déployées à l'échelon européen. Il y a là un élément d'ouverture permettant de lier RSE, politiques publiques et acteurs publics.
- Le dernier concerne l'importance des dynamiques internationales et des processus coercitifs mis en œuvre à cette échelle. On tend généralement à les sous-estimer au profit de l'observation des dynamiques d'entreprises. Le fait d'exhiber ces dynamiques permet d'illustrer le nécessaire renforcement d'une régulation internationale des capitalismes contemporains et les enjeux d'une gouvernance multi partie prenante indispensable pour établir de nouvelles règles du jeu plus responsables, mais aussi plus équitables.

Enfin fortes de leur performance sociétale, n'y a-t-il pas une opportunité pour les OESS d'approfondir le modèle de gouvernance partenarial, en renforçant la transparence et la participation ?

Références bibliographiques

Aglietta M., Rébérioux A., 2004, *Les dérives du capitalisme financier*, Albin Michel.

Alberola E., Richez-Battesti N., 2005, De la RSE : un essai d'évaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique pour les entreprises du CAC 40 entre 2001 et 2003, in Dupuis J-C., Le Bas C., *Le Management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises*, Coll. Connaissance de la gestion, Economica.

Capron M., Quairel-Lanoizelée, 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, La Découverte.

CJDES, 2008, *Guide du Bilan Sociétal associatif*, www.cjdes.org.

Gadrey J., Jany-Catrice F., 2005, *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Coll. Recherches, La Découverte.

GEBC, 2005, *La responsabilité sociale des entreprises : les activités des banques coopératives*, Bruxelles, www.eurocoopbanks.coop

IFA, 2007, *Les administrateurs des sociétés cotées et la RSE*, sept.

Perret B, *L'évaluation des politiques publiques*, Coll. Repères, La Découverte.

Petrella F. et alii, 2007, *Les ateliers de l'ESS en PACA : La responsabilité sociale des entreprises : mise en place et valorisation pour les entreprises de l'ESS*, à paraître, Les cahiers de l'ESS en PACA.

Richez-Battesti N., Trouvé H., Rousseau F., Eme B. et Fraisse L., 2007, *Évaluer l'ESS en France : Bilan sociétal-utilité sociale et épreuve identitaire*, Working Paper, Ciriec International.

Richez-Battesti N., Boned O., 2008, *Les Banques Coopératives et la RSE : vers l'explicitations de leurs spécificités ? une analyse exploratoire*, Communication au 4^{ème} Congrès du RIODD, ESDES-Lyon, 5-6 juin.

Viveret P., 2003, *Reconsidérer la richesse*, Ed. de l'Aube, La Tour d'Aigues.

Bibliographie générale

ACME, La mutualité : une valeur sûre, Étude, 2003 (2^{ème} édition).

ACME, Réponse au Document de consultation *Les mutuelles dans une Europe élargie*, 2003, www.acme-eu.org

Actu Environnement 2005 : *La norme ISO 14001, Principes et implications*, Dossiers thématiques, www.actu-environnement.com

AEDEV 2005, DESS Audit social et sociétal - ESA, École supérieure des Affaires, Université Paris XII , www.aedev.org/auditsocial/glossaire.htm

AIM, *Les Mutualités en Europe*, Contribution à la préparation du document de la Commission européenne, 2003, <http://tinyurl.com/yeqon2r>

AIM, Réponse au Document de consultation *Les mutuelles dans une Europe élargie*, 2004, www.aim-mutual.org/docs/divers/consultation_aim_fr.pdf

AISAM, Charte éthique adoptée par le Comité de l'AISAM, Madrid, 2002, www.aisam.org/langue.php?page=charte

AISAM, Réponse au Document de consultation *Les mutuelles dans une Europe élargie*, 2004, <http://tinyurl.com/y8zqx9n>

La Responsabilité sociale : L'indispensable chantier des mutuelles d'assurance, rapport rédigé par le groupe de travail « Recherche pratique et fondamentale » pour la période 2002-2004, 2004.

Andreck Gérard, *La Responsabilité sociale des mutuelles et les changements sociaux*, discours prononcé à la conférence ICMIF, Paris, 17 septembre 2003.

Bureau international du Travail, *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, Genève, 2001 (troisième édition).

Business for social responsibility, Issue Brief, *Overview of Corporate Social Responsibility*, 2005, www.bsr.org/BSRConferences/index.cfm

CEGES, *Démutualisation : alternative ou illusion ?*, Actes de la séance inaugurale de l'Institut de la Mutualité, 2002, www.ceges.org/media/pdf/actesconfdemut.pdf

CEP-CMAF, « *L'Économie sociale, une composante fondamentale du modèle économique et social européen* », Conclusion de la deuxième conférence européenne de l'économie sociale dans les pays d'Europe centrale et orientale, Cracovie, 27 octobre 2004.

CFIE, Compte rendu de la table ronde du 28 juin 2004 sur le *Bilan sociétal*, Centre français d'Information des Entreprises, Paris, 2004, www.cfie.net

Coheur Alain, *État du développement des organisations privées à but non lucratif de protection sociale*, Commission technique de la Mutualité, Association internationale de la Sécurité sociale ; Rapport pour l'Assemblée générale, Pékin, septembre 2004.

Comité économique et social européen, *Instruments de mesure et d'information sur la Responsabilité sociale des Entreprises*, Avis, juin 2005.

Commission européenne, Livre vert, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM (2001) 366 final, Bruxelles, 18 juillet 2001.

Commission européenne, Document de consultation *Les mutuelles dans une Europe élargie*, Direction Générale des Entreprises, Bruxelles, 3 octobre 2003.

Commission européenne, DG Entreprises, *Message d'Olli Rhen. La responsabilité sociale des entreprises pour les PME*, centre de documentation, Bruxelles, 2005.

Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises, *Une contribution des entreprises au développement durable*, COM (2002), Bruxelles, juillet 2002.

Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, *Modernisation du droit des sociétés et renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne. Un plan pour avancer*, COM (2003) 284 final, Bruxelles, 2003.

Communication au Conseil européen de Printemps, *Travaillons ensemble pour la croissance et l'emploi. Un nouvel élan pour la stratégie de Lisbonne*, COM (2005) 24, Bruxelles, 2 février 2005.

Communication de la Commission européenne relative à l'Agenda social, COM (2005) 33 final, Bruxelles, 9 février 2005.

Confcooperative, Réponse au Document de consultation *Les mutuelles dans une Europe élargie*, 2004, <http://tinyurl.com/yeqx2ll>

Confédération européenne des Syndicats, *La Responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 5 avril 2005, www.etuc.org/a/494

Conseil européen de Lisbonne, *Presidency conclusions*, 24 mars 2000, <http://tinyurl.com/cx8avc>

CSR info - CSR facts and figures, *What are the costs and benefits of corporate social responsibility*, Bruxelles, 2005, <http://tinyurl.com/y8ppn2y>

DG Emploi et Affaires sociales, 2005, <http://tinyurl.com/ydslttru>

Ernst & Young, *Corporate Social Responsibility: Unlocking the value*, Australie, 27 août 2002, <http://tinyurl.com/yd6pozu>

Ethias, *Pourquoi la Smap a-t-elle souhaité obtenir le label social ?*, Communiqué de presse, 2003, www.ethias.be

Folksam (Markus Åhman, Marcus Carlsson Reich, Anna-Sofia Kumlin IVL), *Corporate governance, investment, human rights, influence, global compact, environment, screening, investors, sustainable, ownership, ethical*, Folksam kapitalförvaltning, Rapport 2003:1 Ethical Aspects in Active Ownership, Sweden, 2003.

Folksam, *About us*, The Swedish Consumers Insurance Bureau, Sweden, 2004.

Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy, Boston, 1984.

Friedman Milton, *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1962.

GEMA, *La Lettre du GEMA*, 2003, <http://tinyurl.com/ye55k7y>

GEMA, *La Démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA*, Rapport établi sous la direction de Gérard Andreck, directeur général de la MACIF, 2004.

Hill and Knowlton, *Corporate Reputation Watch 2003*, Ireland, 2003, www.hillandknowlton.ie/crw.htm

IPSOS, *Éthique des entreprises : les consommateurs européens doutent*, 28 avril 2004, www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/1332.asp

Les Échos, *l'art de la gestion des risques, Les vrais enjeux du développement durable*, Paris, 20 avril 2005, <http://tinyurl.com/y8mbmab>

Lipietz Alain, *Mieux reconnaître la valeur sociale ajoutée de certaines activités économiques*, VIVA, Mensuel des Mutuelles de France, Paris, 1999, http://lipietz.club.fr/CD/CD_TS-Viva.htm

MAIF, *Rapport mutualiste 2004*, <http://tinyurl.com/yfyzaua>

MAIF, *L'arbre des valeurs*, « L'animation de la vie mutualiste », 2005, <http://tinyurl.com/ylc78pb>

MEDEF, *La Responsabilité sociale de l'Entreprise (RSE) : un concept internationalement reconnu*, 4 mars 2004, <http://tinyurl.com/y9aq84r>

Multi Stakeholder Forum on CSR, *Final results and recommandations*, Bruxelles, 29 juin 2004 <http://tinyurl.com/88x7h>

Mutualité française, *Réponse au Document de consultation Les mutuelles dans une Europe élargie*, 2004, <http://tinyurl.com/yceu4wo>

Myners Paul, *Myners review of the governance of life mutuals*, Final report, England, 2004, <http://tinyurl.com/yeh9zo4>

Nations Unies, *Report of the World Commission on Environment and Development* », 96th plenary meeting, 11 décembre 1987, <http://tinyurl.com/2ocz2w>

Nice European Council Meeting, *Presidency conclusion*, Bruxelles, 2000.

Novethic, *Les différentes stratégies RSE*, 24 décembre 2003, <http://tinyurl.com/ybccz8n>

Novethic, *La RSE dans les PME*, 22 décembre 2004, <http://tinyurl.com/yd4vkyf>

Novethic, *Motivations des investisseurs: Des investisseurs motivés par la performance à long terme*, 7 mai 2005, <http://tinyurl.com/yj92zaq>

OCDE, *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Livret de la Ministérielle*, juin 2000, www.oecd.org

OCDE, Rapport annuel 2005, www.oecd.org

Peeters Anne, *La Responsabilité sociale des entreprises*, CRISP (Centre de recherche et d'information sociopolitique), Courrier hebdomadaire n°1828.2004, Bruxelles, 2004.

Poirot Jacques, *Assumer le coût de la responsabilité sociale : un défi pour les entreprises et leurs parties prenantes*, Conférence « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : réalité, mythe ou mystification ? », 2005 (<http://tinyurl.com/ykmmn7l>)

Réseau Financement alternatif, *L'investissement socialement responsable en Belgique*, Rapport 200, « Concilier argent éthique et solidarité », 2004, www.rfa.be/files/rapport_ISR2004_final.pdf

Ressources naturelles Canada, *Rising Expectations: Corporate Social Responsibility*, 2004, <http://tinyurl.com/y8g2mt7>

Rse News, *Du bilan social au bilan sociétal*, portail dédié à la responsabilité sociétale des entreprises, 2005, www.rsenews.com/public/dossier_social/bilan_societal.php

Triomphe Claude-Emmanuel, Segal J.-P. et Sobczak A., *La Responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Fondation

européenne pour l'Amélioration des conditions de vie et du travail, 23 p., 2003.

Trudel J-S, *La gestion des risques passe par la responsabilité sociale*, Paris, 3 juillet 2004, www.lesaffaires.com

Unipol, *Bilan sociétal 2002*, Edition 2003 - Version abrégée, Italie, 2003, <http://tinyurl.com/yax74p6>

Illustration et mise en page :

www.pazlopez.com

Communauté française
Wallonie – Bruxelles



Direction générale de la Culture
Service général de la Jeunesse
et de l'éducation permanente
du Ministère de la Communauté
française de Belgique.



Cette publication a été
réalisée avec le soutien de la
Commission européenne.
Cette publication n'engage que
son auteur et la Commission
n'est pas responsable
de l'usage qui pourrait être fait
des informations qui y sont
contenues.

