

MANUEL

DE FORMATION

- PRODUCTION ET COMMERCE DURABLES -

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE



COLEACP

Ce manuel de formation a été conçu et réalisé par les services Formation et Information & Communication du COLEACP. Cette publication a été rédigée avec la collaboration du CAP Conseil (Belgique).

La présente publication a été élaborée par le COLEACP dans le cadre de programmes de coopération financés par l'Union européenne (Fonds Européen de développement – FED) et en particulier du programme Fit For Market (FFM) cofinancé par l'Union européenne et l'Agence Française de Développement (AFD).

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité du COLEACP et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue officiel de l'Union européenne et de l'AFD.

Le COLEACP dispose de la propriété intellectuelle de l'ensemble du document.

Cette publication fait partie intégrante d'une collection COLEACP, composée d'outils de formation et de supports pédagogiques. Tous sont adaptés aux différents types d'apprenants et niveaux de qualification rencontrés dans les filières de production et de commercialisation agricoles.

Cette collection est disponible en ligne pour les membres du COLEACP.

L'utilisation de tout ou partie de la publication est possible dans le cadre de partenariats ciblés et selon certaines modalités. Pour cela, contacter le COLEACP à network@coleacp.org.



- PRODUCTION ET COMMERCE DURABLES -

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Chapitre 1 : La responsabilité sociétale: de quoi s'agit-il?.....1

- Origines de la responsabilité sociétale
- La responsabilité sociétale aujourd'hui
- Les lignes directrices ISO 26000 : une référence pour tout type d'organisation

Chapitre 2 : Pourquoi entamer une démarche de prise de responsabilité sociétale?15

- L'importance de la Responsabilité Sociétale dans les relations commerciales
- La pertinence de la Responsabilité Sociétale pour le secteur horticole des pays ACP
- Opter pour une démarche anticipative : la norme ISO26000

Chapitre 3 : Comment entreprendre une démarche de prise de responsabilité sociétale ?25

- Introduction
- S'accorder sur les principes de base
- Définir sa « matérialité » : partir de son métier
- Dialoguer avec ses parties prenantes
- Travailler sur les questions centrales et les domaines d'action pertinents
- L'intégration de la responsabilité sociétale au sein de l'organisation

Abréviations et acronymes les plus utilisés.....76

Références bibliographiques79

Sites web utiles.....82

Chapitre 1

La responsabilité sociétale: de quoi s'agit-il?

Origines de la responsabilité sociétale.....	2
La responsabilité sociétale aujourd'hui	5
Les lignes directrices ISO 26000 : une référence pour tout type d'organisation	12



1.1. Origines de la responsabilité sociétale

1.1.1. Apparition de l'expression

L'origine de l'expression « *responsabilité sociétale* » est assez floue. Une première publication de Howard Bowen en 1953 mentionne le concept sous l'intitulé : *Social Responsibilities of the Businessman* (« *Responsabilité sociétale de l'homme d'affaires* »). Il s'est ensuite répandu, d'abord aux États-Unis, puis dans le reste du monde, durant la deuxième moitié du XX^e siècle (Pasquero, 2005).

Avant cette formalisation conceptuelle, certains auteurs considèrent le mode de gestion paternaliste de certaines entreprises américaines au XIX^e siècle comme les **premières formes de prises de responsabilité sociétale par des entreprises** (Jorda, 2009). L'objectif était alors surtout de fidéliser une main-d'œuvre qualifiée en pénurie.



D'autres estiment que les fondements de la responsabilité sociétale apparaissent déjà à l'Antiquité, avec le **Code d'Hammourabi**¹ au XVIII^e siècle avant notre ère (Pasquero, 2005).

Ce concept de responsabilité sociétale apparaît également à travers les préoccupations des religions sur la responsabilité des riches et des puissants envers le reste de la population.

Autrefois uniquement attribué au monde des entreprises, ce concept s'est progressivement étendu à tout type d'organisations (pouvoirs publics, ONG...), et l'expression RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) a été, dans certaines régions, supplantée par RSO (Responsabilité sociétale des organisations).

¹ Le Code d'Hammourabi est un texte juridique babylonien daté d'environ 1750 av. J.-C. La nature exacte du texte est l'objet de débats, mais certains y voient plutôt une sorte de traité juridique visant à conserver le souvenir du sens de la justice et de l'équité d'Hammourabi.

« L'expression "responsabilité sociétale" est largement utilisée depuis le début des années 70, mais différents aspects de la responsabilité sociétale étaient déjà pris en charge par des organisations et des pouvoirs publics, à travers des actions remontant à la fin du XIX^e siècle, voire plus tôt. À l'origine, l'attention accordée à la responsabilité sociétale se focalisait avant tout sur le monde des affaires. Le point de vue selon lequel la responsabilité sociétale est applicable à toutes les organisations apparut lorsque différents types d'organisations, et pas seulement celles appartenant au monde des affaires, ont reconnu qu'elles aussi avaient la responsabilité de contribuer au développement durable » (ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale).

La responsabilité sociétale étant applicable à tout type d'organisation, nous utiliserons le terme « organisation » plutôt qu'« entreprise » tout au long de ce manuel.

1.1.2. Évolution du concept

Depuis son apparition, le concept de responsabilité sociétale est **en constante évolution**. Cela n'a rien d'étonnant, puisqu'il reflète les attentes de la société à un instant particulier. Au fur et à mesure que les préoccupations de la société changent, les attentes vis-à-vis des organisations évoluent en conséquence.



Certaines thématiques de la responsabilité sociétale sont apparues très tôt après l'émergence du concept. Ainsi, les **activités philanthropiques** (comme les dons à des œuvres de bienfaisance, par exemple), les **relations et conditions de travail** et la **loyauté des pratiques** ont été les premières préoccupations des organisations qui se voulaient socialement responsables.

Au fil des années, d'autres thèmes comme les droits de l'homme, l'intégration des minorités, l'environnement, la protection des consommateurs et la lutte contre la fraude et la corruption sont venus s'ajouter à la liste des sujets à aborder dans une démarche de prise de responsabilité sociétale (ISO, 2010).

Il est évident que l'évolution de la société dans les prochaines années (sur le plan socio-économique, politique, technologique et autres) amènera de nouveaux points d'attention qui viendront enrichir le concept.

1.1.3. Du volontaire au contraignant ?

Depuis ses débuts, la prise de responsabilité sociétale d'une organisation, quelle qu'elle soit, est une **démarche volontaire, non contraignante**.

En 2001, La Commission européenne a d'ailleurs défini la responsabilité sociale² des entreprises comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises,

² Les expressions « responsabilité sociale » et « responsabilité sociétale » désignent toutes les deux le même concept. La seconde forme étant celle utilisée par la norme ISO 26000, c'est également celle que nous utiliserons dans ce manuel.

de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Toutefois, ces dernières années, **la pression de leurs parties prenantes sur les organisations**³ pour les pousser à mettre en œuvre des démarches de responsabilité sociétale s'intensifie. À tel point que, si la responsabilité sociétale faisait auparavant clairement partie du cadre normatif de la *soft law*, aujourd'hui, les auteurs la placent plus volontiers à mi-chemin entre la *soft law* et la *hard law*⁴ (Cuzacq, 2013).

³ Principalement sur les multinationales ou les grandes entreprises.

⁴ « [...] il est important de distinguer au sein du cadre juridique et réglementaire appliqué par les entreprises :

- les règles juridiques contraignantes (*law* [ou *hard law*]) ou obligatoires, dont le non-respect entraîne théoriquement une sanction ;

les normes non contraignantes (*soft law*) à observer sur une base volontaire, ce qui signifie qu'en cas de non-respect, il n'existe pas de sanction émanant d'une autorité judiciaire ou administrative »
(Source : Manuel de formation du COLEACP sur la production éthique)



1.2. La responsabilité sociétale aujourd'hui

1.2.1. Définitions

La responsabilité sociétale est un concept **en constante évolution**, et on en retrouve d'ailleurs aujourd'hui plusieurs définitions. Deux d'entre elles se distinguent par la légitimité de leur consensus ou le poids institutionnel de leurs auteurs.

La première est celle de la Commission européenne, qui, en 2011, a remis à jour sa première définition de 2001 :

« La Commission propose de redéfinir la RSE comme étant **“la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société”**. Pour assumer cette responsabilité, **il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux**. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, **en collaboration étroite avec leurs parties prenantes**, un processus destiné à **intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base**, ce processus visant :

- à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ;
- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer ».

(source : COM/2011/0681 final - Communication de la commission au Parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions – Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014).

La deuxième est celle proposée par les lignes directrices ISO 26000, dans sa première version, publiée le 1^{er} novembre 2010 :

« La responsabilité sociétale est **la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement**, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au **développement durable**, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des **parties prenantes** ;
- **respecte les lois en vigueur** tout en étant en cohérence avec les normes internationales

de comportement⁵ ;

- est intégré dans l'ensemble de **l'organisation** et mis en œuvre dans ses relations ».

Note 1 : Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

Note 2 : Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa **sphère d'influence**.

(Source : ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale)

La Commission européenne parle de responsabilité sociale des entreprises, tandis que les lignes directrices ISO 26000 préfèrent utiliser le terme « **responsabilité sociétale des organisations** ». Au-delà de cette différence déjà évoquée, beaucoup de similitudes existent :

- La responsabilité sociétale fait référence à **la responsabilité vis-à-vis des effets ou impacts d'une organisation sur la société**.
- **Le respect de la législation en vigueur** est la base d'une démarche de prise de responsabilité sociétale.
- Le lien entre les activités de l'organisation et **les préoccupations environnementales, sociales, éthiques...**
- **L'implication des parties prenantes** d'une organisation dans sa démarche de prise de responsabilité sociétale.
- **L'intégration** de cette démarche dans l'organisation.

1.2.2. Développement du concept de responsabilité sociétale

La notion de responsabilité sociétale est imprégnée d'un contexte, un terreau propre à son développement.

☐ Une société de plus en plus informée

- **L'augmentation des flux d'information** : multiplication des canaux d'information (TV, journaux, Internet, réseaux sociaux...) et des moyens de communication.
- **La mondialisation de cette information** : du nord au sud, d'est en ouest, presque tout le monde peut suivre ce qui se passe dans les moindres recoins de la planète, au sein de toutes les communautés.



⁵ Ces normes de comportement peuvent être définies comme les attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation socialement responsable, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus. Ces normes peuvent évoluer avec le temps.

- **L'accessibilité à l'information dans des laps de temps très réduits** : avec les moyens de communication actuels, l'information circule en temps réel. Un événement peut être suivi en direct (via smartphone, webcam...).

Il résulte de cette fluidité de l'information une plus grande transparence.

Cette transparence, forcée ou volontaire, se traduit par l'accroissement de l'expression d'une responsabilité sociétale des organisations, au-delà des obligations légales.

Le citoyen, consommateur ou producteur de biens ou de services, est de plus en plus informé, et est donc capable de **prendre ses responsabilités** en meilleure connaissance de cause.

Il attend de l'organisation qu'elle explique la valeur ajoutée de ses biens et services pour la société, au-delà du retour sur investissement (pour l'investisseur, coopérateur, administrateur) et au-delà de la création d'emploi. L'organisation est invitée à se poser la question de l'utilité de ses activités au regard des impacts environnementaux et sociaux qu'elle génère. Le citoyen attend d'elle qu'elle explique et exprime mieux sa responsabilité sociétale.

Exemple : la production d'un aliment est d'abord appréhendée au travers de sa qualité intrinsèque (goût, aspect et valeurs nutritives pour le consommateur), mais aussi, et de plus en plus, au regard de ses impacts sur la santé du consommateur, sur l'environnement, sur son milieu de production, sur les conditions de travail de son producteur, de ses fournisseurs... Bref, tout au long de sa chaîne de valeur.

En même temps, les nombreux scandales et crises⁶ relayés par ces flux d'informations **érodent la confiance** des acteurs économiques vis-à-vis des producteurs, des intermédiaires commerciaux, du monde de l'entreprise en général. Ils sont de plus en plus nombreux à **douter de la bonne** foi de certaines organisations et en particulier des entreprises à but lucratif.

❑ **Champs de tensions, vecteurs de la responsabilité sociétale**

Les éléments contextuels précités, origines du développement de la notion de responsabilité sociétale, peuvent être caricaturés en trois points de tension (non exhaustifs) qui expliquent partiellement le développement de la notion de responsabilité sociétale (RS) :

1. Tension entre la logique capitaliste et l'intérêt collectif

Cette tension s'exprime par un déficit de confiance dans la logique du capitalisme. Nombreux sont ceux qui **doutent de la valeur ajoutée du capitalisme** pour la société. Il se développe au XXI^e siècle un questionnement de plus en plus documenté et exprimé sur la corrélation entre capitalisme et bien-être individuel et/ou collectif⁷. Le capitalisme sert-il l'intérêt collectif, nourrit-il l'égalité, le progrès

⁶ Crises sanitaires, crise financière, effondrement d'usine textile, pollutions diverses, épuisement des terres, catastrophes climatiques, maltraitance des travailleurs, violations des droits de l'homme pour l'exploitation des matières premières...

⁷ T. Piketty, *Le capital au XXI^e siècle*, Paris, Seuil, 2013. C. Arnsperger, *Critique de l'existence du capitalisme : pour une éthique existentielle de l'économie*, Paris, éd. du Cerf, 2005.

social ? Ou, au contraire, est-il source d'inégalité et donc de privilèges pour les seuls détenteurs de capitaux ?

Face à cette tension et ces questions, la responsabilité sociétale exprimée par un acteur économique est une manière d'expliquer sa valeur ajoutée pour la société dans son ensemble, de donner une légitimité à son activité économique malgré les impacts sociaux ou environnementaux générés par cette dernière. Elle offre une grille de lecture pour les parties prenantes et permet de construire une relation de confiance (de valeur partagée – voir chapitre 2). Elle est source de motivation pour le personnel au sein de l'organisation.

2. Tension entre activité économique et impacts environnementaux

Jusqu'à récemment, l'activité économique était peu questionnée sur ses impacts sur l'environnement (prédation, pollution, émission...).

Ainsi, peu de modèles macro-économiques intègrent aujourd'hui la notion de limite dans les ressources naturelles⁸. Ces ressources naturelles sont pourtant des **composantes essentielles** de ces modèles de croissance, et ne pas intégrer leurs limites (leur « finitude ») dans ces modèles consiste à fermer les yeux devant une réalité évidente. La plupart de ces modèles, qui sont à la base de l'économie mondialisée, conditionnant l'« épanouissement et le bien-être » collectif de nos sociétés⁹, s'en trouvent fondamentalement biaisés.

L'épuisement de certaines ressources naturelles est aujourd'hui une réalité confirmée par les experts. Cette certitude questionne les organisations dans leur **capacité à gérer ces ressources**. De nombreuses organisations dépendent d'ailleurs de ces ressources pour survivre. Dans le cas de l'horticulture, les surfaces disponibles pour les exploitations ou l'eau nécessaire pour une irrigation correcte sont des ressources critiques, qu'il convient de gérer durablement.

Par ailleurs, l'incidence des pollutions générées par les organisations, et en particulier par les entreprises, n'est pas intégrée dans le calcul de la valeur ajoutée de leurs activités. Il en résulte un biais, puisque la création de valeur ajoutée d'une activité économique, et donc sa rentabilité, peut être **conditionnée par la dégradation de la santé** des riverains ou des travailleurs, d'un environnement, d'un territoire, d'un écosystème, par la survie d'une espèce... Certaines activités ne seraient pas rentables si elles devaient intégrer le coût de ces externalités, qui sont par ailleurs difficilement quantifiables. Combien coûte l'épuisement d'un sol, une pollution atmosphérique ? Que coûtent à la société la maltraitance d'un enfant au travail, l'indécence d'un salaire trop bas, des accidents au travail non couverts¹⁰... ? La conversion en valeur économique (coût) de ces incidences sur l'environnement ou de ces déficits de bien-être est surtout difficile à imposer et à

⁸ Le modèle de R.Solow, théorie de la croissance, référence en macro-économie, n'intègre pas la finitude des ressources dans son modèle : capital « physique » et *output*.

⁹ T.Jackson, *Prosperity without Growth – Economics for a Finite Planet*, Londres, Earthscan, 2009.

¹⁰ En 1997, des chercheurs ont estimé les coûts liés aux infections alimentaires pour 7 pathogènes différents. Pour les États-Unis, ce coût se chiffre entre 6,5 et 34,9 milliards USD (Panisset, Dewailly, & Doucet-Leduc, 2003).

réguler dans un contexte de commerce mondialisé et très compétitif, sans gouvernance effective¹¹ (voir point suivant).

De nouveau, la responsabilité sociétale peut être une réponse à cette tension. Les organisations qui intègrent ces pratiques évaluent leurs impacts sur l'environnement et la société, et cherchent à les réduire, **assument leur responsabilité et se profilent plus durablement sur les marchés**, parfois les plus rentables ! C'est le cas notamment de l'entreprise Stevia One, qui produit et exporte sur les marchés européens la stévia¹². Couvrant plus de 750 ha, cette entreprise fut la première exploitation de stévia au monde à obtenir le label Rainforest Alliance.

Dans le cadre du processus de certification, ce groupe d'exploitations a restauré ses terres en les reboisant et a amélioré la santé de ses sols en investissant dans des systèmes d'irrigation et d'engrais biologiques. Ce groupe agricole s'assure également du bien-être de ses 520 travailleurs permanents et offre des salaires au-dessus de la moyenne nationale¹³.

3. Tension entre mondialisation effective de l'économie et déficit de gouvernance

L'économie est mondialisée et les États-nations restent quasi les seuls interlocuteurs pour gérer des enjeux qui parfois les dépassent, chacun selon leurs intérêts, **en dépit d'un intérêt collectif supranational**¹⁴. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) est paralysée par la logique de ces États-nations. Qui peut arbitrer de manière objective des enjeux de gouvernance mondiale (l'intérêt du bien collectif tel que l'environnement, le climat, l'épuisement des ressources, l'exploitation de la pauvreté...) sur des matières extraterritoriales, face à des acteurs économiques multinationaux qui ne connaissent pas de frontières et opèrent parfois selon le seul critère de la profitabilité à court terme ?

Il y a, dans cette réalité, une absence de politique sociale ou environnementale supranationale. Face à ce manque de vision politique internationale, seule la logique économique et capitaliste à court terme pourrait dominer, avec comme risque que la sauvegarde de l'environnement, le bien-être des travailleurs, populations et parties prenantes soient aussi mis en compétition. Dans ce contexte, en forçant un peu le trait – et c'est la perception d'un nombre croissant de parties prenantes – l'enjeu pour les acteurs économiques se résumerait en une question relativement cynique : quel est l'état, la **zone franche**, qui offre le moins de contraintes pour opérer ses activités en toute « légalité », parfois en dépit de l'intérêt collectif, et générer la plus grande profitabilité à court terme pour les **détenteurs de capitaux** ?

Face à ces constats, les entreprises qui souhaitent prendre une position compétitive durable font le choix, en l'absence d'une gouvernance économique mondiale, **d'assumer**

¹¹ Voir la difficulté du processus de Kyoto, l'échec dans la construction d'un marché mondial du carbone, même au niveau européen.

¹² Les glycosides de stéviol (ou stévioides), extraits des feuilles de stévia, sont utilisés comme édulcorants dans l'industrie agro-alimentaire.

¹³ <http://www.rainforest-alliance.org/fr/newsroom/press-releases/stevia-certification-peru>.

¹⁴ Notons cependant l'émergence de zones à « gouvernances » régionales : Union européenne, Mercosur, Asean, Communauté de développement de l'Afrique australe.

de manière volontaire leur part de responsabilité vis-à-vis de la société qui les entoure sur le plan environnemental, social, sociétal dans chaque localité où elles opèrent.

1.2.3. Les caractéristiques de la responsabilité sociétale

Les caractéristiques de la RS s'inspirent largement de sa définition et sont indissociables dans l'optique d'une démarche RS cohérente.

☐ Lien avec le développement durable

La responsabilité sociétale peut être vue comme un moyen pour une organisation de contribuer au développement durable. La définition d'ISO 26000 a clairement établi ce lien¹⁵. Il s'agit pour chaque organisation d'évaluer ses activités au regard des besoins des générations présentes, et sans hypothéquer les besoins des générations futures, et ce, en respectant un **principe d'équité** inter et intra-générationnel. La notion de développement durable intègre l'homme et son bien-être social¹⁶ au même titre que le respect de l'environnement.

☐ Approche métier

Chaque organisation joue un rôle plus ou moins distinct dans la société et évolue dans des contextes différents, en étant confrontée à des enjeux aussi nombreux que variables. Par exemple : un fermier, propriétaire ou gestionnaire d'une plantation, n'a pas les mêmes défis environnementaux qu'une société de services hôteliers, ou encore qu'une banque, ou qu'une manufacture textile. Il est donc fondamental, lorsqu'il s'agit d'évaluer sa responsabilité vis-à-vis de la société et de l'assumer, **d'adopter une approche au plus près de ses activités**. C'est pourquoi certaines questions centrales liées à la RS sont plus ou moins pertinentes selon les activités : l'agriculture en lien avec l'environnement, la sécurité alimentaire et les conditions de travail, un fabricant d'outillage avec la sécurité des usagers...

☐ S'engager avec ses parties prenantes

Toute organisation déclare spontanément apporter une valeur ajoutée pour la société grâce à ses activités, ne fût-ce que par la création de valeur pour son propriétaire, un emploi pour ses travailleurs ou les services et produits offerts aux consommateurs. Cependant, pour éviter de s'enliser dans un exercice marketing auto-promotionnel, il est essentiel, pour crédibiliser sa démarche en RS, de **confronter sa stratégie ou ses pratiques quotidiennes par un dialogue** (participatif et constructif) avec ses parties prenantes : travailleurs, communautés locales, société civile, consommateurs, État... Seul cet



¹⁵ Voir *supra*, définition de la responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000 : « La responsabilité sociétale [...] se traduit par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable [...] ».

¹⁶ Voir définition du Rapport Brundtland, *Notre avenir à tous*, rédigé en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies.

engagement avec les parties prenantes offre une légitimité à la démarche RS de l'organisation.

☐ **La responsabilité sociétale rime avec stratégie**

Entamer une démarche RS prend tout son sens à un niveau stratégique. Il ne s'agit pas d'un thème périphérique, d'une pratique qui se décline à côté de l'organisation. Il s'agit de stratégie **intrinsèque à l'organisation**. La RS s'inscrit au cœur du métier et des activités de l'organisation. Elle est l'apanage du responsable de l'organisation et aide à définir la vision et la mission de l'organisation. Cela signifie entre autres que la RS ne peut **pas se résumer à une opération philanthropique** ou au management environnemental¹⁷.

☐ **La responsabilité sociétale est multidimensionnelle**

La notion de responsabilité sociétale englobe plusieurs thèmes qui, juxtaposés, dépassent l'approche classique des trois piliers du développement durable (environnement, social et économique). Dans sa forme actuelle, la RS se décline en sept questions centrales (voir chapitre 3).

☐ **La responsabilité sociétale est une démarche volontaire, respectueuse des lois**

La responsabilité sociétale correspond à un **engagement volontaire** des organisations. *A minima*, il est attendu qu'une organisation respecte les lois en vigueur et les normes de comportement internationales. La responsabilité sociétale prend tout son sens lorsqu'elle se traduit par une **série d'actions** qui dépassent le prescrit légal pour répondre aux enjeux liés à sa sphère d'activité et à sa sphère d'influence. Ces notions seront détaillées dans le chapitre 3.

¹⁷ Voir norme ISO 26000 : « La philanthropie [...] peut avoir un impact positif sur la société. Toutefois, il convient qu'elle ne soit pas utilisée par l'organisation comme un substitut à l'intégration de la responsabilité sociétale en son sein ».

1.3. Les lignes directrices ISO 26000 : une référence pour tout type d'organisation

1.3.1. Origines : pourquoi cette norme a-t-elle été conçue ?

La responsabilité sociétale est un **concept dynamique**, en constante évolution. L'intérêt croissant pour ce sujet par différents acteurs à travers le monde durant les dernières décennies a fait apparaître un besoin d'échange et d'uniformisation sur les différentes approches. Objectif : parler le même langage, s'accorder sur les principes fondamentaux, les enjeux génériques et les questions centrales pour les organisations qui souhaitent prendre leur responsabilité sociétale.

En 2001, des organisations de consommateurs s'inquiètent des pratiques de certaines multinationales et des conséquences qu'elles pourraient avoir sur les conditions de travail et de vie des populations. Via le comité pour la politique en matière de consommation (COPOLCO) de l'International Standard Organisation (ISO)¹⁸, ces associations de consommateurs ont demandé, lors du premier Forum social mondial à Porto Alegre, la réalisation d'une étude de faisabilité sur la normalisation de la responsabilité sociétale des entreprises (Lecomte & Adary, 2012) (AFNOR).



Deux ans plus tard, ISO décide de mettre en place le **Groupe de travail sur la responsabilité sociétale** (ISO/GT RS) auquel il confie l'élaboration des lignes directrices ISO 26000 (ISO, 2011).

Celles-ci ont pour vocation d'aider les organisations à contribuer au développement durable. Elles visent à encourager les organisations à **aller au-delà du respect de la loi**, tout en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de leur responsabilité sociétale. Elles visent également à **promouvoir une compréhension commune** dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale¹⁹, non à les remplacer (ISO, 2010).

¹⁸ Cette organisation internationale représente les différentes organisations nationales de normalisation. Elle est basée à Genève, en Suisse.

¹⁹ Par exemple : les lignes directrices de l'OCDE, les autres standards ISO (comme ISO 14001, pour le management de l'environnement), les travaux de John Ruggie (représentant des Nations Unies) sur le respect des droits de l'homme par les entreprises...

1.3.2. **Élaboration : comment cette norme a-t-elle été élaborée ?** **Description du processus**

La complexité et l'étendue des sujets potentiellement couverts par la notion de responsabilité sociétale ont nécessité la mise en place d'un processus d'élaboration particulier et très innovant pour ISO, qui aura duré près de cinq années. Ainsi, plus de 450 experts issus de 99 pays et de 40 organisations internationales ont participé à la rédaction des lignes directrices ISO 26000.

Ces experts sont issus de **six groupes** différents de parties prenantes :

- les consommateurs
- les pouvoirs publics
- l'industrie et les PME
- les travailleurs
- les organisations non gouvernementales et les services
- le conseil, la recherche, l'enseignement et autres.

De plus, différents mécanismes ont été mis en place afin d'assurer une contribution équitable entre pays développés et pays en développement, ainsi qu'entre hommes et femmes. Le principe de jumelage a notamment été appliqué (direction assumée de pair par un pays développé et un pays en développement) au sein du groupe de travail de l'ISO sur la responsabilité sociétale, beaucoup plus que dans aucun autre groupe d'élaboration de normes ISO (ISO, 2011).

Des comités miroirs nationaux avaient la tâche de relayer l'avancement des travaux au sein des différents pays participants.

Le groupe de travail s'est réuni physiquement en assemblée plénière au moins une fois par an. Des réunions intermédiaires du groupe de rédaction ont permis de **recueillir les commentaires**, de les synthétiser, de préparer de nouvelles versions et d'animer les discussions. En même temps, le travail se poursuivait à distance par les experts et les délégations nationales de standardisation.

La première réunion de rédaction s'est tenue à Salvador de Bahia, en mars 2005. Les lignes directrices ont finalement été approuvées à une très large majorité en septembre 2010 et la norme ISO 26000 a été officiellement publiée pour la première fois le 3 novembre 2010.

1.3.3. Reconnaissance actuelle de la norme

La reconnaissance réelle des lignes directrices d'ISO 26000 à travers le monde est difficile à évaluer. Une enquête menée par le comité post-rédactionnel d'ISO 26000 a montré qu'au moins **60 pays**²⁰ ont déjà adopté les lignes directrices ISO 26000 comme un standard national, et que 20 autres pays envisagent de le faire. ISO 26000 est disponible en 22 langues différentes, ce qui facilite sa diffusion.

En 2011, La Commission européenne a affiché son soutien aux lignes directrices ISO 26000, tout comme au Pacte mondial des Nations Unies ou aux Principes directeurs de l'OCDE. Elle a ainsi invité toutes les grandes entreprises européennes à s'engager, d'ici 2014, à tenir compte d'au moins un de ces documents²¹ lorsqu'elles élaboreront leur stratégie en matière de RS (Commission européenne, 2011).

De nouvelles enquêtes seront organisées de manière régulière pour tenter d'évaluer le niveau de déploiement de la norme ISO 26000, et identifier les éventuels besoins des mises à jour.

1.3.4. Liens entre ISO 26000, la responsabilité sociétale et les standards

Il existe une multitude de standards, s'appliquant au secteur agricole et/ou horticole, en lien avec l'un ou l'autre thème de la responsabilité sociétale. Ces standards et initiatives diffèrent notamment par leurs cahiers des charges, qui peuvent être axés plutôt sur des aspects environnementaux, ou sur des aspects sociaux. Certains couvrent les deux thématiques.

Tous ces outils peuvent être utilisés par une organisation désireuse de crédibiliser sa démarche de responsabilité sociétale. Elle pourra (ou devra, en fonction des attentes de ses parties prenantes) alors choisir de **se conformer aux standards les plus adaptés** à la réalité de son métier.

Chacun de ces standards peut donc **couvrir une ou plusieurs questions centrales** de la norme ISO 26000, qui peut dès lors être vue comme une norme coupole, visant à intégrer la démarche de RS au sein de la stratégie de l'organisation, au plus proche de son métier, tout en permettant, lorsqu'il y a une opportunité, de créer un lien avec les autres outils (convention, label, code de conduite ou standards spécifiques), et ainsi créer une cohérence dans la démarche de prise de responsabilité sociétale entre les dimensions économiques (loyauté des pratiques commerciales, lutte contre la corruption...), sociales (conditions de travail, sécurité, hygiène...) et environnementales (gestion des déchets, des intrants, des sols et des pollutions...).

Contrairement à de nombreuses autres normes, les lignes directrices ISO 26000 **ne sont pas certifiables**. En effet, cette norme contient des recommandations, et non des exigences, et n'a pas été prévue à des fins de certification. En fait, la norme ISO 26000 constitue principalement un questionnement pour la direction de l'organisation, elle ne prétend pas imposer de réponse unique (AFNOR).

²⁰ Dont notamment le Kenya, le Ghana, le Malawi, Sainte-Lucie, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, Trinité-et-Tobago, l'Ouganda et le Zimbabwe (Sandberg & Campos de Sao Thiago, 2012).

²¹ ISO 26000, Pacte mondial des Nations Unies ou Principes directeurs de l'OCDE.

Chapitre 2

Pourquoi entamer une démarche de prise de responsabilité sociétale?

L'importance de la Responsabilité Sociétale dans les relations commerciales	16
La pertinence de la Responsabilité Sociétale pour le secteur horticole des pays ACP	20
Opter pour une démarche anticipative : la norme ISO26000	24



2.1. L'importance de la Responsabilité Sociétale dans les relations commerciales

2.1.1. Introduction

Dans sa nouvelle stratégie sur la responsabilité sociétale des entreprises¹, la Commission européenne présente les intérêts qu'ont les entreprises à se préoccuper de la RS.



- ☐ « **Se préoccuper de la responsabilité sociale des entreprises est dans l'intérêt des entreprises elles-mêmes...**

La mise en place d'une approche stratégique de la RSE devient de plus en plus importante pour la compétitivité des entreprises. Une telle démarche peut leur être profitable sur le plan de la **gestion des risques**, de la **réduction des coûts**, de l'**accès au capital**, des **relations avec la clientèle**, de la **gestion des ressources humaines** et de la **capacité d'innovation**. La RSE leur imposant de s'engager auprès de parties prenantes internes et externes, les entreprises peuvent **mieux anticiper et mettre à profit l'évolution des attentes de la Société et des conditions d'activité**. La RSE peut par conséquent **stimuler le développement de nouveaux marchés et créer des perspectives de croissance**. En se préoccupant de leur responsabilité sociale, les entreprises peuvent **construire une relation de confiance à long terme vis-à-vis de leurs employés, des consommateurs et des citoyens**, sur laquelle elles peuvent asseoir des modèles d'entreprise durables. Des niveaux de confiance plus élevés favorisent, par voie de conséquence, l'émergence d'un environnement au sein duquel les entreprises peuvent innover et se développer.

- ☐ **... et dans l'intérêt de la Société dans son ensemble**

La RSE s'inscrit dans le droit fil des objectifs de la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive, notamment celui de parvenir à un taux d'emploi de 75 %. Il est particulièrement important que les entreprises se conduisent de manière responsable lorsque ce sont des opérateurs du secteur privé qui fournissent des services publics. Les efforts consentis par ces dernières pour atténuer les conséquences sociales de la crise économique actuelle, y compris au niveau des pertes d'emplois, font partie de la responsabilité sociale des entreprises. La RSE propose un socle de valeurs sur lequel bâtir une Société plus solidaire et sur lequel fonder la transition vers un système économique durable ».

(Commission européenne, 2011)²

¹ Voir <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>

² Commission européenne, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles, 2011.

2.1.2. Réalité

On pourrait penser que ce discours de la Commission européenne est volontairement optimiste et que la réalité économique à laquelle sont confrontées les entreprises les rend plus « méfiantes » vis-à-vis de la RS. Pourtant, certaines personnalités reconnues, issues du monde de l'entreprise abondent dans le même sens, même en dehors de l'Europe.



C'est le cas notamment de Michael Porter, professeur de management à la Harvard Business School des États-Unis, qui cherche dès 2006 à comprendre pourquoi les entreprises s'engagent dans de telles démarches volontaristes (Porter et Kramer, 2006³).

Il identifie 4 raisons possibles et combinables entre elles :

1. Certaines entreprises se lancent par conviction personnelle et morale, se sentant moralement obligées de redistribuer à la société une partie des bénéfices qu'elle lui a apportés. C'est la base du mécénat et des actions philanthropiques des entreprises.
2. D'autres entreprises sont plutôt préoccupées par l'épuisement et la pollution des ressources naturelles ; elles ont souvent elles-mêmes des activités impactant ou dépendant de ces ressources et ont donc tout intérêt à ce qu'elles soient gérées avec parcimonie, dans une vision durable.
3. D'autres encore se mobilisent en revanche pour préserver ou améliorer leur image et leur réputation ; selon les cas, elles sont parfois critiquées par les médias, ONG ou consommateurs pour les impacts sociaux ou environnementaux de leurs activités, et doivent démontrer une bonne volonté à les assumer et veiller à en atténuer les effets.
4. Enfin, certaines entreprises y voient carrément leur condition de survie sur le marché, leur licence opérationnelle : sans faire montre de souci pour la société et l'environnement, elles courent le risque que leurs produits ou services soient tout simplement bannis ou refusés par les clients, consommateurs ou pouvoirs publics si elles ne s'engagent pas fermement dans une amélioration de leurs pratiques.

2.1.3. La création de valeur partagée

Quels que soient les angles d'approche qui prévalent, le message à retenir est que cette démarche « rapporte », pour autant qu'elle soit menée de façon professionnelle et sincère. Il n'est donc pas question ici d'entreprises qui privilégieraient des actions de communication sur leurs avancées en termes de développement durable, avancées qui ne s'accompagneraient en réalité pas de véritables actions pour l'environnement (« *greenwashing* »).

³ Porter, M. et Kramer, M., « The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business review*, 2006.

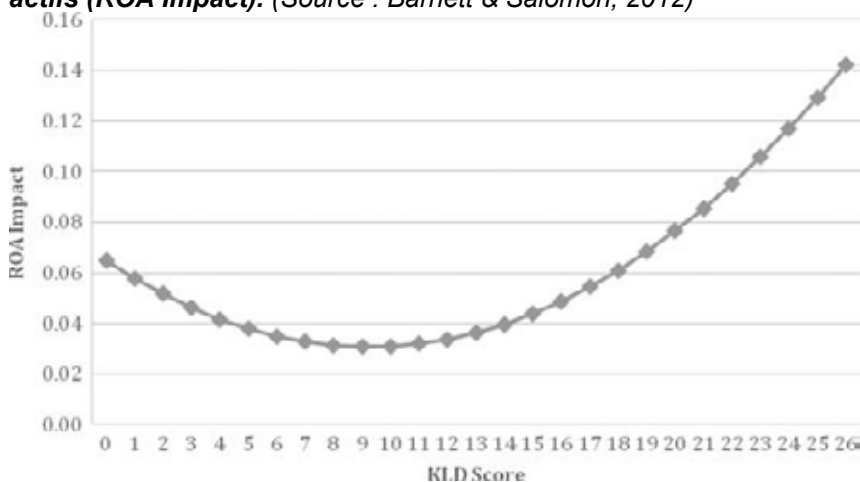
Cependant, le même Michael Porter a dû constater, en 2011, qu'en tant que concept, la RSE ne parvenait toujours pas à combler le fossé grandissant entre la société au sens large et l'entreprise privée (Porter et Kramer, 2011⁴). Toujours plus discrédités et critiqués, il semblait que le recours même aux termes RSE ou développement durable induisait méfiance et défiance. Il a alors proposé de parler de « création de valeur partagée » (« *Shared Value* »).

Selon cette théorie, tant que l'entreprise continuera à considérer la RSE comme un ensemble d'activités à la marge de son commerce principal, tant que la RSE restera périphérique à la conduite des affaires – qui resterait inchangée –, la société ne lui octroiera pas le crédit escompté.

En revanche, c'est en veillant à ce que ses affaires créent de la valeur, tant pour l'entreprise (et ses actionnaires) que pour les clients et la société, que l'entreprise gagne réellement du crédit. Il faut que la balance nette entre ce que l'entreprise consomme et impacte d'une part, et ce qu'elle met sur le marché d'autre part, soit positive. Créer de la valeur sociétale devient alors stratégique, puisque cela crée également de la valeur économique. Si ce **concept de valeur partagée** émerge doucement depuis 2011, il convient de relever une étude qui a objectivé les conditions de réussite des démarches de prise de responsabilité sociétale.

En 2012, deux professeurs publient les résultats du suivi de 1214 entreprises de 1998 à 2006 (Barnett et Salomon, 2012⁵). Ces entreprises ont été classées par l'agence indépendante KLD selon leurs performances sociales, environnementales et de gouvernance. L'étude constate une **corrélation positive** entre leur investissement en RSE (appelé ci-dessous « KLD score ») et deux types de performance économique : le retour sur actifs (ROA impact) et le revenu net.

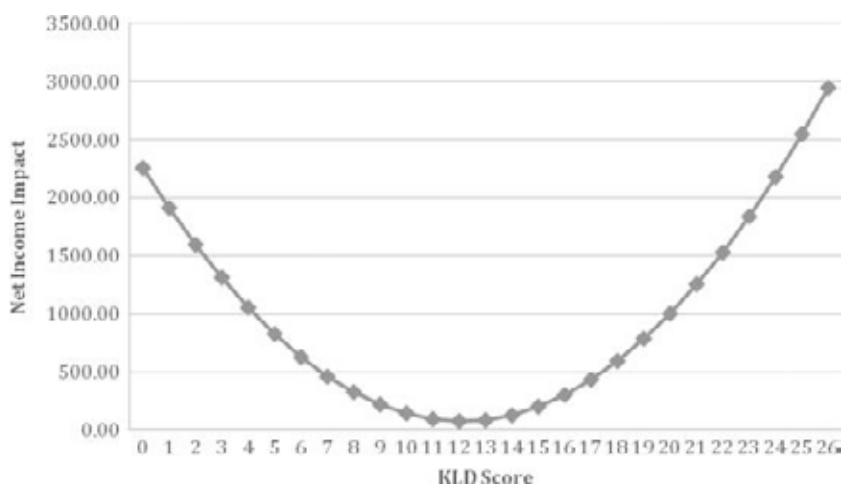
Figure 1 : Relation entre les performances sociétales (KLD score) et le retour sur actifs (ROA Impact). (Source : Barnett & Salomon, 2012)



⁴ Porter, M. et Kramer, M., « The Big Idea: Creating Shared Value », *Harvard Business review*, 2011.

⁵ Barnett, M. et Salomon, R., « Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance », *Strategic Management Journal*, 2012.

Figure 2 : Relation entre les performances sociétales (KLD score) et le revenu net (Net Income Impact). (Source : Barnett & Salomon, 2012)



Comme le démontrent les deux schémas en courbe ci-dessus, les entreprises qui n'investissent pas ou peu en RS (KLD) ont des résultats financiers correspondant à leur « *business as usual* ». Lorsqu'elles commencent à investir en RS, la courbe descend, les coûts initiaux venant en diminution des performances économiques. Ce n'est qu'à partir d'un certain score de KLD, autrement dit **un investissement soutenu dans le temps**, que la courbe s'inverse et redevient positive. Il est frappant de constater qu'à partir d'un certain niveau, l'entreprise atteint des performances **supérieures à celles qu'elle atteignait avant** de s'engager en RS. **Ceci signifie qu'à long terme, il est avantageux d'investir dans la RS.**

Quel est le facteur qui marque la fin du creux et détermine la remontée de la courbe ? Les auteurs de l'étude indiquent qu'il s'agit du **crédit octroyé par le marché, à savoir par les clients de ces entreprises et les consommateurs**. En effet, ce n'est qu'après un certain temps que ces investissements rapportent, le temps nécessaire pour que la société soit convaincue du bien-fondé et de la sincérité des démarches et efforts RS de l'entreprise. Il est donc dans l'intérêt de l'entreprise d'investir dans la durée et de dialoguer très fréquemment avec ses parties prenantes, car c'est d'elles que dépend le succès économique lié aux investissements en RS. Autrement dit, si l'entreprise se lance à moitié et qu'elle n'entre pas en relation avec ses parties prenantes pour valider sa démarche et l'orienter au mieux au bénéfice de la société, elle perdra son investissement. En revanche, **en ajustant ses efforts au plus près des attentes des parties prenantes** jusqu'à les convaincre de sa plus-value, elle y gagnera plus que si elle n'avait rien entrepris.

Le monde de la RS a attendu longtemps une étude qui démontrait avec chiffres et plusieurs années de recul le « *business case* » tant attendu par les entreprises sceptiques. Cette tendance semble corroborée en période de crise, car on voit que les entreprises reprises dans des index boursiers dits « durables » (de type « *Dow Jones sustainability index* » ou « *FTSE for Good* ») performent bien, si pas mieux, que leurs homologues du secteur. Ceci serait imputable au fait qu'une démarche de RS apprend à l'entreprise à être plus vigilante à des dimensions sociales et environnementales qui comportent des enjeux économiques, même indirects. En ayant un radar élargi sur plusieurs facteurs de société, elle a *de facto* une vision plus affûtée de l'évaluation des marchés ; elle est **plus réactive**, donc **résiliente en cas de bouleversement sociétal**.

2.2. La pertinence de la Responsabilité Sociétale pour le secteur horticole des pays ACP

Les pays ACP ont des profils de durabilité particuliers (occupation et exploitation des sols, biodiversité et climat, qualification des travailleurs, niveau de vie et de développement...) et les enjeux qui les concernent en termes de développement durable sont spécifiques. Comme toute activité économique, le secteur horticole est confronté à des risques et à des opportunités qui, selon leur degré de maîtrise, permettent d'inscrire ces activités dans une démarche responsable vis-à-vis de la société.

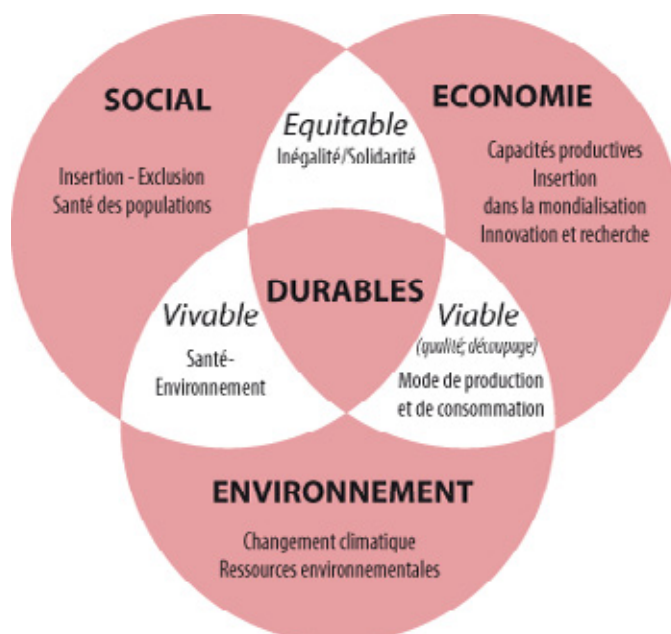
Plusieurs raisons peuvent justifier la mise en place d'une telle démarche pour les acteurs du secteur horticole des pays ACP.

2.2.1. Une place à prendre sur les marchés du commerce équitable ou durable

Ces dernières années, les pays industrialisés ont vu l'émergence des marchés du commerce équitable. L'objectif de départ de ces marchés était de proposer une alternative au commerce « classique » qui permette d'offrir une rémunération jugée « équitable » aux petits producteurs des pays en développement. Au fil des années, des critères environnementaux se sont ajoutés à cette première vocation, principalement socio-économique, faisant ainsi évoluer le concept de « commerce équitable » vers celui de « commerce durable ».

Figure 3 : En intégrant des critères environnementaux, les marchés du commerce équitable se sont transformés en marchés du commerce durable

(Source : <http://cms.unige.ch/isdd/spip.php?article191>)



Même si les volumes de vente de produits issus du commerce équitable ou durable sont encore marginaux en comparaison avec les produits conventionnels, ils sont en constante augmentation ces dernières années. Par exemple, la « Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) » annonce ainsi, dans son rapport annuel 2013, une **augmentation des ventes de produits issus du commerce équitable de plus de 20%** entre 2011 et 2012⁶. Sachant que la majeure partie des produits issus de ce commerce et consommés en Europe est à ranger dans la catégorie alimentaire⁷, on comprend directement l'intérêt de ces marchés pour les producteurs des pays ACP. Il faut toutefois signaler que **le secteur horticole frais reste marginal** dans cette catégorie alimentaire du commerce équitable. Il s'agit, pour le moment, d'un marché de niche.

Pour être labellisé « commerce équitable », les entreprises candidates sont tenues de **respecter certaines conditions selon le label adopté**, puisqu'il en existe plusieurs. Au-delà des conditions de rémunération et de développement économique des producteurs, ces initiatives mettent l'accent, entre autres, sur les conditions de travail, le travail des enfants, l'égalité entre les sexes et le respect de l'environnement⁸.

Il va de soi que la mise en place d'une démarche cohérente et sincère de prise de responsabilité sociétale peut se révéler être une porte d'entrée idéale vers les marchés du commerce équitable ou durable. Elle permettrait, si elle est réalisée de manière intégrée, de répondre à la plupart des cahiers de charges des labels du commerce équitable ou durable.

2.2.2. Répondre aux exigences du marché

Les entreprises horticoles doivent se conformer aux exigences des marchés visés. Ces exigences sont non seulement réglementaires – c'est le cas, par exemple, des règlements européens en matière de qualité sanitaire –, mais aussi commerciales, lorsqu'il s'agit de se conformer à des standards privés exigés par les acheteurs et les distributeurs. Ces standards privés sont en constante évolution et intègrent de plus en plus des volets liés à la durabilité : respect et diminution de l'impact des activités sur l'environnement, production éthique et conditions de travail, notamment.

La démarche sincère de prise de responsabilité sociétale (à l'aide de la norme ISO 26000, par exemple) **permet d'identifier les enjeux** auxquels une entreprise est confrontée et de mettre en place des actions pour y faire face. Ce type de démarche favorise également la confiance des importateurs européens quant au sérieux d'une entreprise et à la qualité des produits qu'elle propose.

⁶ Pour en savoir plus sur ces chiffres, reportez-vous au rapport annuel 2013 de la FLO, disponible sur le site Internet suivant : <http://www.fairtrade.net>

⁷ « Même si l'offre du commerce équitable s'est beaucoup diversifiée au cours de ces dernières années, l'alimentaire demeure le secteur d'activité le plus représenté et le plus important en termes de vente : sur l'année 2007, la consommation en France de produits alimentaires labellisés Max Havelaar représente un chiffre d'affaires de 157,2 M€, contre 52,8 M€ pour les produits non alimentaires », <http://www.lequitable.fr/equitable-cest-quoi/les-produits-equitables/alimentaires/>

⁸ Des informations complémentaires sont disponibles dans le manuel de formation du COLEACP sur la production éthique.

2.2.3. Préserver les ressources naturelles pour assurer une production viable à long terme

Le **maintien de la biodiversité** fait partie intégrante d'un écosystème agricole sain et surtout **résilient**, c'est-à-dire capable de s'adapter aux aléas climatiques, par exemple. Le bien-être et la survie de l'espèce humaine dépendent fortement des écosystèmes et des bienfaits ou « **services écosystémiques** » qu'ils fournissent : énergie, aliments, eau potable, plantes médicinales, etc. Or, au cours des 50 dernières années, l'homme a eu un impact considérable sur son environnement. Inverser le processus de dégradation des écosystèmes tout en répondant aux demandes croissantes des services qu'ils fournissent constitue un défi majeur.



Par ailleurs, le changement climatique menace aujourd'hui de **provoquer des dommages irréversibles aux ressources naturelles** dont dépend l'agriculture (sécheresse et inondations, productivité agricole, risques de conflits pour les terres et l'eau). Il est dès lors indispensable de mettre en place une agriculture durable, intégrée, qui maintienne la productivité tout en protégeant les ressources naturelles.

Les secteurs agricoles (et horticoles en pays ACP) sont **parmi les premiers secteurs** à souffrir d'une dégradation excessive des agroécosystèmes qui sont à la base de leurs activités et de leur rentabilité. Mais ces secteurs peuvent jouer un rôle important face à ces enjeux en mettant en place des pratiques de production plus durables.

En intégrant les **critères environnementaux**, une démarche de prise de responsabilité sociale permet d'identifier et d'atténuer les impacts environnementaux d'une exploitation horticole et donc de préserver les ressources naturelles.

2.2.4. Fidéliser une main-d'œuvre compétente

Les conditions de travail dans le domaine horticole sont très variables. Elles dépendent notamment de la typologie des exploitations et de leurs orientations en termes de marché. Elles dépendent des législations locales.

Ces conditions sont parfois précaires quand elles se traduisent par un **labeur intensif et saisonnier**, ce qui est souvent le cas dans les filières horticoles. Il peut arriver que les travailleurs soient payés à la journée, sans aucune garantie de revenus pour le lendemain. De plus, à cause de la saisonnalité du travail, les travailleurs doivent compléter leur source de revenus avec d'autres emplois. Dès lors, la main-d'œuvre n'est ni constante, ni fidèle. Cette situation entraîne de grandes difficultés quand l'entreprise doit intégrer en son sein de nouvelles compétences pour répondre aux exigences croissantes des référentiels et des réglementations, par exemple. À chaque mouvement de personnel, le savoir se perd ou se dilue.

Par ailleurs, même avec l'expansion du secteur agricole et la multiplication des possibilités d'emploi qui en découle, ces emplois ne peuvent pas toujours être qualifiés de « décents ». Les travailleurs sont parfois confrontés, sans toujours en avoir conscience, à des problèmes de santé et sécurité importants, par exemple, lors de l'application et la manipulation de produits phytosanitaires.

Investir dans des meilleures conditions de travail sur le long terme et agir de manière plus socialement responsable **peut s'avérer rentable** : le taux de rotation des travailleurs diminue, la qualification et la productivité augmentent de pair.

Un personnel stable, satisfait et qualifié est source de productivité et de qualité. Il peut permettre à l'entreprise de mieux se positionner sur les marchés à haute valeur ajoutée en répondant aux exigences des distributeurs (et consommateurs) sur ces marchés.

Cela permet également de maintenir un climat social paisible, plus propice au développement économique.

2.2.5. Être acteur du développement local

Les entreprises sont des acteurs essentiels du développement. En plus de répondre à des besoins de société, elles **créent de l'emploi et contribuent au développement économique des pays** dans lesquels elles opèrent. Mais dans les pays en développement, leur rôle peut être encore plus fondamental lorsqu'elles sont amenées à **assumer des rôles de services publics** de base (soins de santé, éducation, offre en matière de mobilité..., surtout dans les régions reculées, rurales) en marge de leurs activités productives. Il est ainsi fréquent que des entreprises financent et gèrent des écoles, des hôpitaux, des routes ou d'autres types de services régaliens.

Entamer un dialogue avec les communautés locales peut se révéler indispensable pour certaines entreprises. Cela leur permet de mieux comprendre les besoins de ces populations et de définir ensemble le rôle qu'elles peuvent jouer. Une telle démarche permet aux entreprises de créer un climat de confiance avec les populations locales comme avec les autorités locales. Cela fait partie intégrante de la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est ce qui lui permet d'obtenir (et de garder) son « permis d'exploitation » (« *licence to operate* », en anglais), sorte d'accord informel entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Selon A. Chauveau et J.-J. Rosé (in *L'entreprise responsable*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003), ce concept peut être expliqué de la façon suivante :

« Cette "licence to operate" est le moyen par lequel une entreprise conserve et améliore la confiance et le respect de ses parties prenantes : le soutien de la société, dont a besoin toute entreprise pour conduire ses affaires avec succès, un contrat informel avec ses employés, ses clients et, plus largement, la société civile. Un tel "permis d'entreprendre" devient une clé du business. Seules les entreprises qui s'engageront dans une véritable stratégie de développement durable et de responsabilité sociale conserveront leur "licence to operate" ».

2.3. Opter pour une démarche anticipative : la norme ISO26000

Au-delà d'être un vecteur de développement durable, la responsabilité sociétale peut également être vue comme un outil de professionnalisation d'une entreprise. En effet, entamer ce genre de démarche demande une analyse et une remise en question approfondie de ses activités. Elle invite à la réflexion stratégique et à long terme.

Mettre en place une démarche de responsabilité sociétale, c'est **opter pour une gestion anticipative des risques**, plutôt que d'attendre d'être confronté aux problèmes et de devoir choisir, dans l'urgence, la solution de secours la moins mauvaise pour l'entreprise.

La norme ISO 26000 permet d'aborder de manière exhaustive toutes les questions liées au développement durable, tant dans ses aspects environnementaux qu'économiques et sociaux.

Elle fait référence à de nombreux outils reconnus internationalement (normes, codes de conduites et autres lignes directrices). De manière générale, elle favorise une prise de décision plus éclairée, fondée sur une meilleure appréhension des attentes de la Société, des opportunités et des risques liés au fait de ne pas assumer sa responsabilité sociétale.

L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte. Elle définit la responsabilité sociétale comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société prend en compte les attentes des parties prenantes respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Elle décrit deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale que sont l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000 et l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci (AFNOR, *La norme ISO 26000 en quelques mots*, 2014).



Chapitre 3

Comment entreprendre une démarche de prise de responsabilité sociale ?

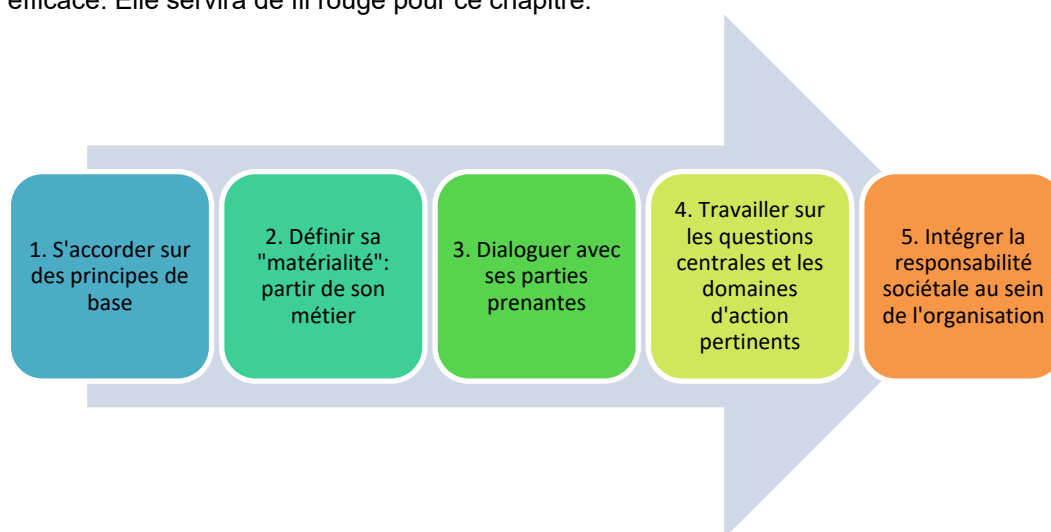
Introduction	26
S'accorder sur les principes de base	29
Définir sa « matérialité » : partir de son métier	33
Dialoguer avec ses parties prenantes	40
Travailler sur les questions centrales et les domaines d'action pertinents	45
L'intégration de la responsabilité sociale au sein de l'organisation	73



3.1. Introduction

3.1.1. Lignes directrices

Le schéma ci-dessous présente une méthodologie d'appropriation de la démarche de responsabilité sociétale par une organisation. Cette approche se veut pragmatique et efficace. Elle servira de fil rouge pour ce chapitre.



Ce chapitre se base sur la **norme ISO 26000** qui contient des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale pour tous types d'organisations. L'icône suivante sera utilisée pour préciser les pages de la norme ISO 26000 sur lesquelles se basent les concepts expliqués ici :

ISO 26000 - §x.x - Pages xx - xx

Où se procurer la norme ?

La norme ISO 26000:2010 est disponible sur le site ISO :
<http://www.iso.org/iso/home.htm>

La norme ISO 26000 s'organise en **7 articles**, qui en constituent les différents chapitres (voir figure 1). Certains de ces articles ont déjà été traités dans le chapitre 1 de ce manuel, tandis que d'autres seront développés dans ce chapitre.

Le tableau 1 montre la correspondance entre les articles de la norme ISO 26000 et le présent manuel.

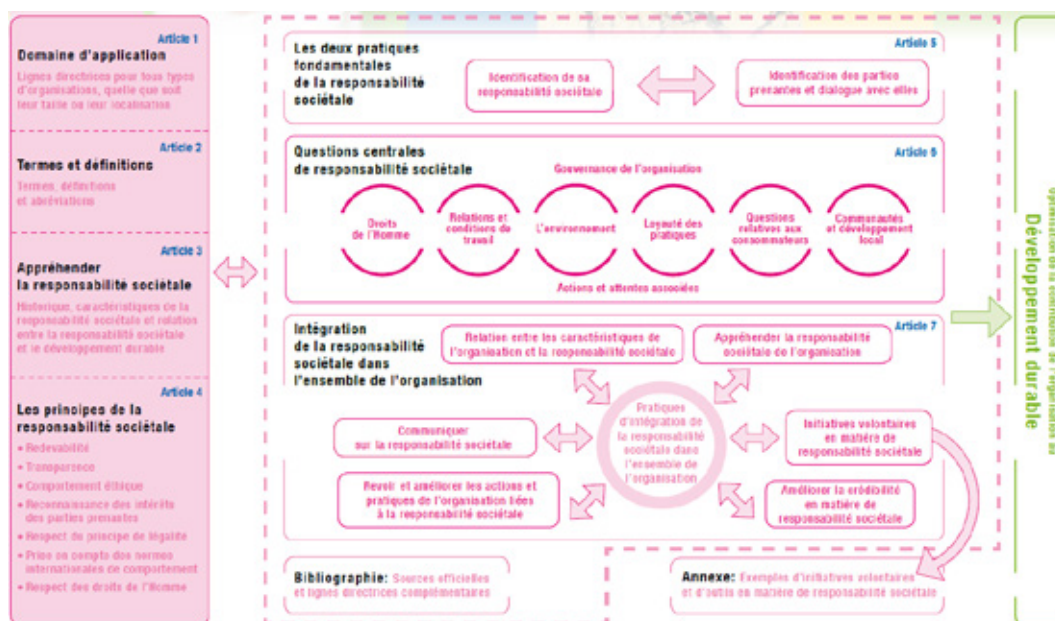


Figure 1 : Schéma général de la norme ISO 26000
 (source : http://www.iso.org/iso/fr/sr_schematic-overview.pdf)

Tableau 1 : Correspondance entre les articles de la norme ISO 26000 et le présent manuel

Articles de la norme ISO 26000	Parties de ce manuel portant sur un article de la norme ISO 26000
Article 1 : Domaine d'application	Chapitre 1
Article 2 : Termes et définitions	/
Article 3 : Appréhender la responsabilité sociale	Chapitre 1
Article 4 : Les principes de la responsabilité sociale	Chapitre 3.2
Article 5 : Les deux pratiques fondamentales de la responsabilité sociale	Chapitre 3.3 et 3.4
Article 6 : Questions centrales de la responsabilité sociale	Chapitre 3.5
Article 7 : Intégration de la responsabilité sociale dans l'organisation	Chapitre 3.6

Fiche 1 : Carte d'identité de l'entreprise fictive

Nom : Fruits4You

Pays : Cameroun

Produits : ananas, papayes, mangues

Nombre de salariés :

- Permanents : 20
- Saisonniers : 10

Marchés et volumes commercialisés :

- International (exportation en France et aux Pays-Bas) : 1 000 tonnes
- Local : 400 tonnes

Petits producteurs fournisseurs de l'entreprise : 8



Cette entreprise fictive illustrera la démarche de prise de responsabilité sociétale dans les points suivants.



3.2. S'accorder sur les principes de base

3.2.1. Lignes directrices

« Lorsqu'une organisation aborde et pratique la responsabilité sociétale, son objectif primordial est de maximiser sa contribution au développement durable. Dans cet objectif, bien que l'on n'ait pas établi de liste définitive des principes de responsabilité sociétale, il convient que les organisations prennent en compte les sept principes soulignés ci-après, de même que les principes propres à chacune des questions centrales exposées dans l'Article 6. Il convient que les organisations fondent leur comportement sur des normes, des lignes directrices ou des règles de conduite en conformité avec les principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte de situations spécifiques, même lorsque ces situations constituent des défis. Lors de l'application de la présente Norme internationale, il est recommandé que l'organisation prenne en considération les différences sociales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations ainsi que les différences de conditions économiques, en toute cohérence avec les normes internationales de comportement ».

ISO 26000 - l'article 4 « Principes de la responsabilité sociétale » :

ISO 26000 - §4 - Pages 12 - 16

Les **sept principes généraux de comportement de la norme ISO26000** sur lesquels elle s'appuie sont les suivants :

1. Redevabilité (« rendre compte »)
2. Transparence
3. Comportement éthique
4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
5. Respect du principe de légalité
6. Prise en compte des normes internationales de comportement
7. Respect des droits de l'homme

3.2.2. Définition et illustration des 7 principes de base

1. Redevabilité

Principe :

Une organisation doit être en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement.

2. Transparence

Principe :

Il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement.

3. Comportement éthique

Principe :

Il convient qu'une organisation se comporte de manière éthique.

Le comportement de l'organisation doit être fondé sur des valeurs d'honnêteté, d'équité et d'intégrité.

4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes

Principe :

Il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde.

Il est important que les organisations entretiennent un dialogue constructif et positif avec leurs parties prenantes, afin d'identifier clairement tous les impacts de leurs activités et d'y remédier si nécessaire. Ce dialogue contribue également à instaurer un climat de confiance avec celles-ci.

5. Respect du principe de légalité

Principe :

Il convient qu'une organisation accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire.

6. Prise en compte des normes internationales de comportement

Principe :

Il convient qu'une organisation prenne en compte les normes internationales de comportement¹ tout en respectant le principe de légalité.

7. Respect des droits de l'homme

Principe :

Une organisation doit respecter les droits de l'homme et reconnaître à la fois leur importance et leur universalité.

Les 7 principes de comportement sont directement liés et appliqués aux 7 questions centrales de l'article 6 de la norme (voir partie 3.5 du présent chapitre).

¹ Dans la norme ISO 26000, les normes internationales de comportement sont définies comme : les « *attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus* ».

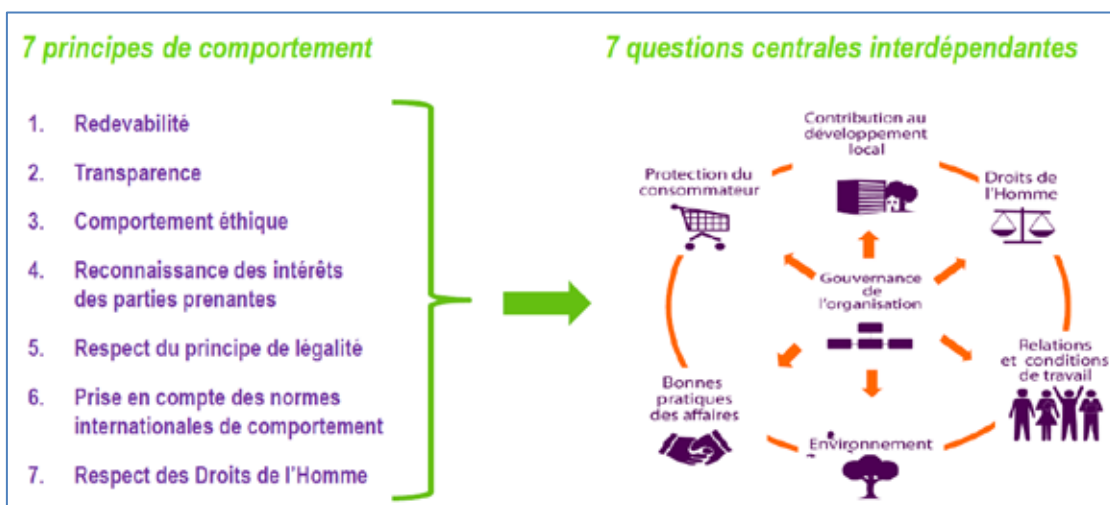


Figure 2 : Les 7 principes de comportement et les 7 questions centrales de la norme ISO 26000.

(source : <http://www.lorraine-reel.net/attachments/article/2730/3%20Pr%C3%A9sentation%20courte%20-%20Labellisation%20LUCIE%20-%20140704CL.pdf>, p. 2)

Fiche 2

Comment appliquer les 7 principes dans le travail quotidien de Fruits4You ?



1. **Redevabilité** : Fruits4You a mis en place un système d'enregistrement et de suivi des plaintes permettant à la population avoisinante de signaler des problèmes de pollution de l'eau ou d'assèchement de puits liés aux activités de Fruits4You. En cas de problème, Fruits4You a prévu un système de conciliation pour parvenir à une solution acceptable pour toutes les parties.
2. **Transparence** : Fruits4You publie chaque année un rapport dans lequel se trouvent notamment : le nom des responsables de l'entreprise, les comptes annuels de l'entreprise, une explication concernant la façon dont sont gérés les aspects sociaux et environnementaux de l'entreprise.
3. **Comportement éthique** : Fruits4You a rédigé un code de conduite que doivent signer tous ses employés et partenaires commerciaux. Un audit est réalisé tous les deux ans pour vérifier la mise en pratique et le respect de ce code de conduite.
4. **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes** : Fruits4You a réalisé une cartographie de ses parties prenantes et les invite chaque année pour entendre leurs critiques éventuelles et trouver des solutions aux problèmes soulevés.
5. **Respect du principe de légalité** : Fruits4You veille à respecter la législation camerounaise dans toutes les matières (droit du travail, fiscalité, environnement...), et se tient informée des évolutions législatives via l'organisation professionnelle dont elle est membre.
6. **Prise en compte des normes internationales de comportement** : Fruits4You collabore avec des ONG locales afin de lutter contre la corruption et le travail des enfants.
7. **Respect des droits de l'homme** : Fruits4You organise tous les deux ans, à l'aide d'une ONG locale, une formation aux droits de l'homme pour son personnel. De plus, Fruits4You a mis en place un système de vigilance par rapports aux atteintes aux droits de l'homme.

3.3. Définir sa « matérialité » : partir de son métier

ISO 26000 - § 5.2 - Pages 17 - 20

3.3.1. Qu'est-ce que la « matérialité » ?

La matérialité permet de déterminer la pertinence et la portée d'un enjeu pour une organisation et ses parties prenantes. Un enjeu dit « matériel » est un enjeu qui a un **impact sur les décisions**, les actions et les performances d'une organisation et/ou de ses parties prenantes.

3.3.2. Comment identifier la « matérialité » de son organisation ?

Pour définir sa matérialité, il est primordial pour une organisation de **réfléchir à son métier**. Quelle est la valeur ajoutée que mon organisation apporte à la société ? Cette question est à la base de la démarche de responsabilité sociétale. Elle permet d'identifier les impacts, aussi bien positifs que négatifs, directs ou indirects, qu'une organisation a, ou peut avoir, sur la société qui l'entoure. Ces impacts sont regroupés en trois catégories, qui sont les **pilliers** traditionnels du développement durable : **économiques, sociaux et environnementaux**.

Afin de structurer la démarche, l'identification peut se faire en plusieurs étapes :

Étape 1 : Liste préliminaire des « thèmes significatifs » de l'organisation

Les thèmes significatifs sont ceux sur lesquels les enjeux matériels de l'organisation ont des impacts économiques, environnementaux et sociaux majeurs ou qui sont jugés réellement importants par les parties prenantes.

Pour identifier les thèmes significatifs, il est nécessaire de prendre en compte les **impacts** liés à l'ensemble des activités, produits, services et relations de l'organisation, que ces impacts surviennent au sein ou en dehors de celle-ci.

L'identification des « thèmes significatifs » se fait lors d'une session de travail regroupant des personnes ayant une connaissance approfondie de l'organisation (membres de la direction par exemple). Les thèmes significatifs sont alors identifiés en se posant les questions suivantes :

- Quelles sont les activités principales de mon organisation ?
- Quelle est la plus-value de mon organisation et de ses produits/services pour la société ?
- Quelles sont les impacts (positifs et négatifs) qu'ont mes activités sur l'économie, l'environnement et le volet social ?

À l'issue de cette réunion de travail, un rapide passage en revue des questions centrales et des domaines d'action de la norme ISO 26000 peut servir à compléter la liste préétablie.

Étape 2 : Feedback interne de la liste des thèmes significatifs identifiés

La liste exhaustive des thèmes significatifs dressée à la première étape peut ensuite être confrontée aux idées de tous les collaborateurs de l'organisation.

Cette première confrontation permettra de confirmer ou d'infirmer les propositions et de compléter, si nécessaire, la liste de thèmes significatifs. Il est important, à ce stade, d'inclure **l'avis des différents niveaux hiérarchiques** de l'organisation afin d'assurer leur adhésion au projet et d'intégrer cette démarche au cœur de l'organisation et de sa stratégie globale. En effet, l'identification des thèmes significatifs permet souvent à l'organisation d'avoir une vue plus générale de son impact sur la société et de contribuer ainsi à ses actions stratégiques.

Étape 3 : Déterminer le périmètre des thèmes significatifs

Comment aider les organisations à déterminer le périmètre des thèmes ? Un schéma visuel d'ensemble de son organisation aide à comprendre les enjeux ainsi que leur périmètre d'action, c'est pourquoi la visualisation de la chaîne d'approvisionnement est une approche efficace.

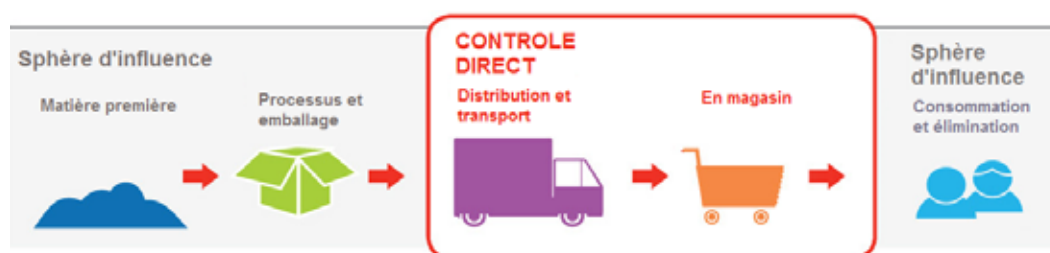


Figure 3 : Exemple de chaîne de valeur pour une entreprise belge de grande distribution (Groupe Delhaize S.A.)

(source :

<http://www.delhaizegroup.com/SustainabilityReport/2012/Approach/big-picture.html>)

Elle permet non seulement de visualiser l'ensemble des activités de l'organisation, mais également d'y indiquer sa **sphère d'influence** (fournisseur, distributeur, client final). Certains thèmes significatifs peuvent donc avoir un impact important dans sa sphère d'influence et moins de pertinence dans le périmètre direct de l'entreprise. Dans l'exemple de l'entreprise de grande distribution belge (Groupe Delhaize S.A.), le travail des enfants sera un thème significatif dans la sphère d'influence (dans les sites de production de fruits en Afrique), mais pas dans les magasins de l'entreprise (ceux-ci étant situés en Belgique, où le travail des enfants est strictement réglementé et contrôlé).

La sphère d'influence

La sphère d'influence d'une organisation comprend des entités sur le comportement desquelles l'organisation est en mesure d'avoir un impact. Cependant, cela n'implique pas qu'on puisse tenir cette organisation pour responsable des impacts de ces mêmes entités. En revanche, selon son degré de contribution à des impacts négatifs, « il y aura des situations où une organisation aura la responsabilité d'exercer une influence ». L'organisation a donc un devoir de vigilance quant aux activités des intervenants dans sa chaîne de valeur ou dans la chaîne d'approvisionnement.

(source : Turcotte, Langelier, Allard, Allard, Desrochers, & Tirilly, 2011 – Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les base de la norme ISO 26000)

Étape 4 : Hiérarchisation

Il existe deux phases pour hiérarchiser les thèmes significatifs dans une organisation : une première phase qui se fait avec les parties prenantes internes à l'organisation (employés, management...), et une deuxième phase qui se fait avec les parties prenantes externes à l'organisation (clients, fournisseurs...).

1) Au sein de l'organisation

La liste exhaustive des thèmes significatifs est présentée aux différentes parties prenantes internes de l'organisation afin que celles-ci puissent émettre un avis sur ces thèmes et leur donner éventuellement un score ou *ranking* en fonction de leur importance. Il en résultera une liste de thèmes limitée et validée par tous en interne. Cette liste sera ensuite soumise à l'avis des parties prenantes externes à l'organisation.

2) Avec ses parties prenantes externes

La liste des thèmes validée en interne est présentée aux parties prenantes externes de l'organisation. Il est possible que les parties prenantes externes proposent de nouveaux thèmes auxquels l'organisation n'aurait pas pensé dans un premier temps. Cette confrontation permet d'enrichir le dialogue avec les parties prenantes de l'organisation et de bien comprendre les attentes des parties prenantes vis-à-vis de l'organisation.

L'identification et le dialogue avec les parties prenantes sont détaillés dans la partie 3.4 de ce chapitre.

Étape 5 : Résultat final : matrice de matérialité

Le processus d'identification et de hiérarchisation permet d'établir une carte (aussi appelée matrice) qui indique visuellement les thèmes pertinents (matérialité) de votre organisation.



La preuve de l'engagement des parties prenantes se visualise dans la matrice de matérialité que l'organisation publie.

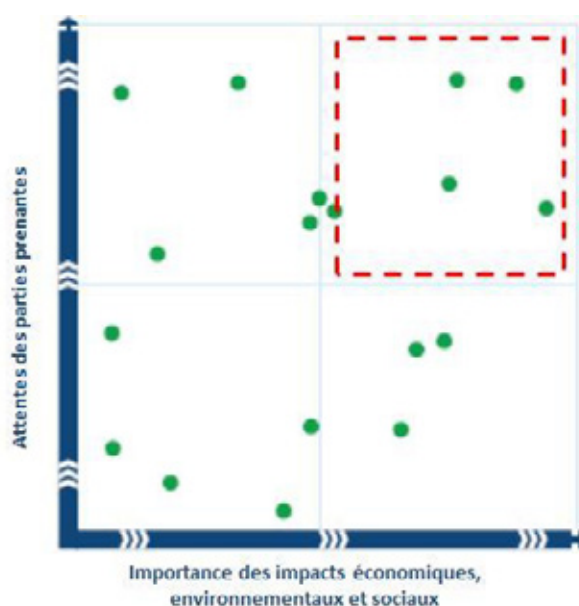
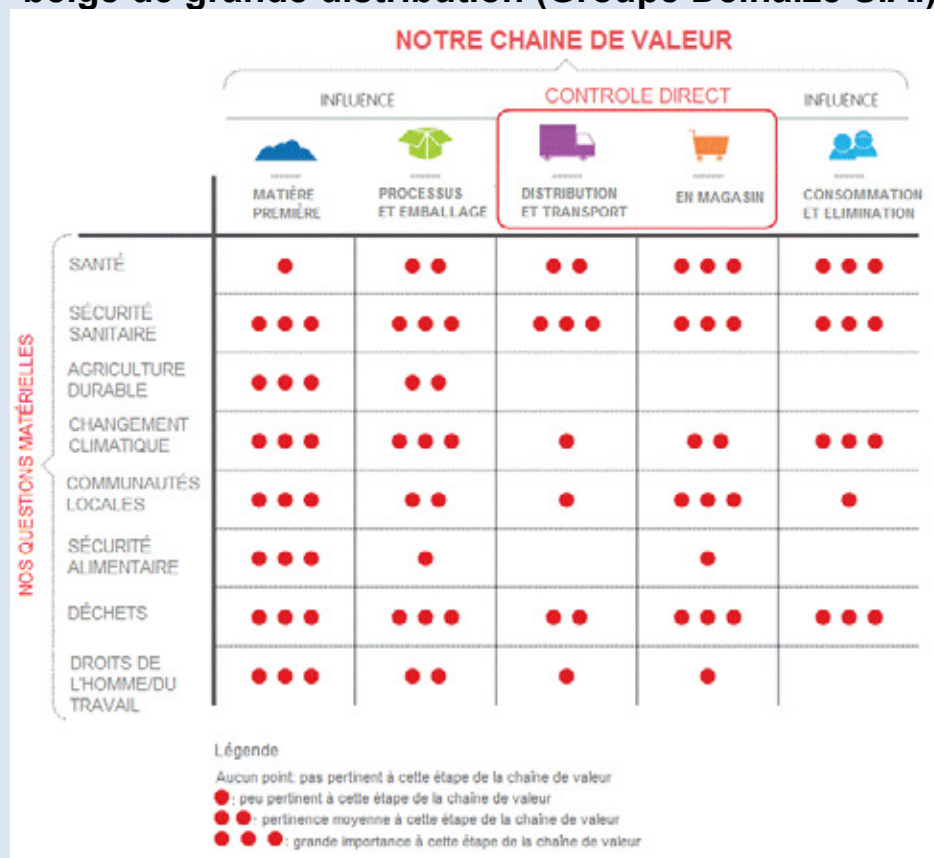


Figure 4 : Exemple de représentation visuelle d'une matrice de matérialité
 (source : GRI G4 Guidelines)

Les thèmes situés en haut à droite de la matrice sont les thèmes les plus importants pour l'organisation, ou ceux **considérés** comme les plus importants par l'organisation, ainsi que par les parties prenantes internes et externes. Ces thèmes doivent être traités en conséquence (en priorité) par l'organisation et devront être évalués régulièrement puisque ces thèmes prioritaires peuvent aussi évoluer au fil des années (nouveaux enjeux de société, nouvelles préoccupations, nouveaux défis)



Exemple de matrice de matérialité d'une entreprise belge de grande distribution (Groupe Delhaize S.A.)



(source: <http://www.delhaizegroup.com/SustainabilityReport/2012/Approach/our-material-issues.html>)

Fiche 3

Quels sont les enjeux matériels de Fruit4You ?



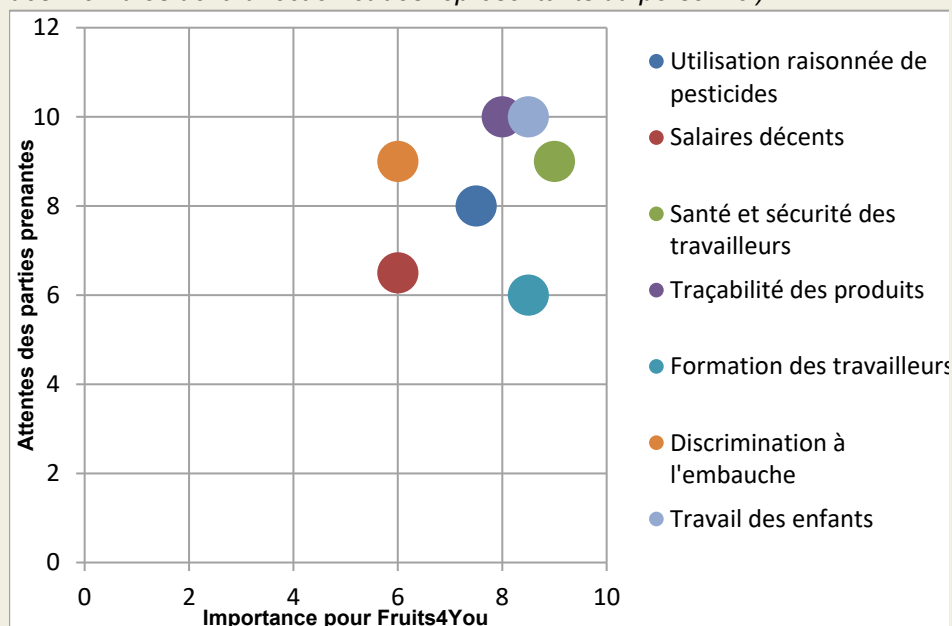
Liste non exhaustive des thèmes significatifs :

- Utilisation raisonnée des pesticides
- Salaires décents
- Santé et sécurité des travailleurs
- Traçabilité des produits
- Formation des travailleurs
- Discrimination à l'embauche
- Travail des enfants

Hiérarchisation (à la suite du dialogue interne à l'organisation) :

N° 1	Travail des enfants
N° 2	Santé et sécurité des travailleurs
N° 3	Traçabilité des produits
N° 4	Utilisation raisonnée des pesticides
N° 5	Discrimination à l'embauche
N°6	Formation des travailleurs
N° 7	Salaires décents

Matrice de matérialité (obtenue à la suite d'une réunion de travail interne avec des membres de la direction et des représentants du personnel) :



Pour en savoir plus :

Global Reporting Initiative (GRI) : Manuel d'implémentation pp 32 - 41 disponible en français sur <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-Two.pdf>

ISO 26000 - chapitre 5 - Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes



3.4. Dialoguer avec ses parties prenantes

ISO 26000 - § 5.3 - Pages 20 - 23

Les parties prenantes d'une organisation sont multiples (employés, fournisseurs, clients, partenaires, pouvoirs publics...) et spécifiques à chaque organisation. Un dialogue constructif avec ses parties prenantes permet de valider les points d'attention identifiés dans « l'approche métier » et assure la **crédibilité** de la démarche de responsabilité sociétale. C'est du *feedback* des parties prenantes que vient l'assurance que l'organisation s'occupe bien des thèmes significatifs pour elle et la société, dans une logique de développement durable.

3.4.1. Pourquoi le dialogue avec les parties prenantes est-il important ?

L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles sont essentiels pour aborder la responsabilité sociétale d'une organisation (art. 5.3.1., ISO 26000).

Le succès d'une démarche de prise de responsabilité sociétale repose dans la capacité de l'organisation à **convaincre** ses parties prenantes du bien-fondé et de la sincérité de son engagement sociétal.

3.4.2. Comment identifier les parties prenantes ?

Afin d'identifier ses parties prenantes, la norme ISO 26000 suggère une série de questions.

Questions possibles pour identifier ses parties prenantes (ISO 26000) :

- Envers qui l'organisation a-t-elle des obligations légales ?
- Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les décisions ou activités de l'organisation ?
- Qui est susceptible de s'inquiéter des décisions et activités de l'organisation ?
- Qui s'est trouvé impliqué, dans le passé, quand il a fallu aborder des préoccupations semblables ?
- Qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques ?
- Qui peut influencer sur la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses responsabilités ?
- Qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue ?
- Qui, dans la chaîne de valeur, est touché ?

Ces questions permettent non seulement d'identifier ses parties prenantes, mais aussi d'estimer le niveau de relation avec elles (si, pour un groupe de parties prenantes, les

réponses à ces questions sont toutes « oui », cette partie prenante sera très importante pour l'organisation, et inversement).

De cette manière, une organisation peut réaliser rapidement une cartographie des parties prenantes à engager dans sa démarche.

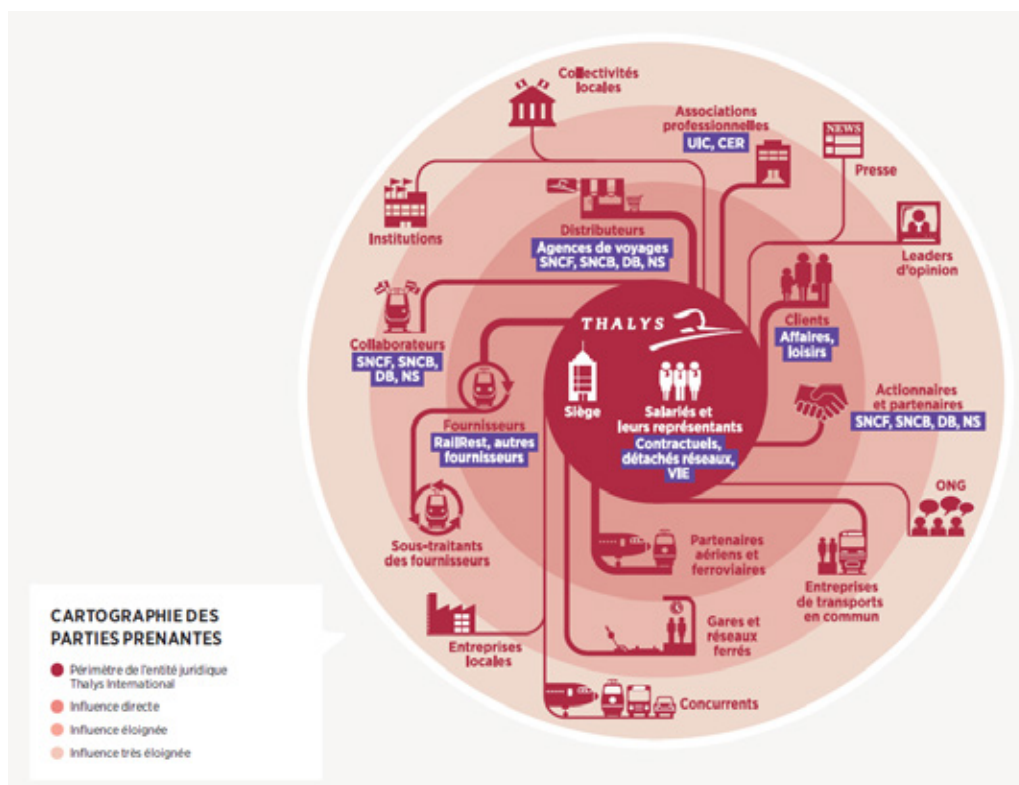


Figure 5 : Cartographie des parties prenantes d'une entreprise ferroviaire européenne (Thalys International SCRL).
 (source : *Rapport de développement durable de Thalys International SCRL*, <https://www.thalys.com/img/1399471817/pdf/developpement-durable/rapport-dd-fr.pdf>, p. 4).

3.4.3. Comment dialoguer avec ses parties prenantes ?

Les formes de dialogue sont multiples et doivent s'adapter en fonction des parties prenantes concernées.

Toutes les parties prenantes ne se consultent pas de la même façon. Selon leur importance, leur degré de connaissance des différents enjeux du groupe, leur accessibilité, l'homogénéité de leur groupe et leurs particularités, la méthode pour les rencontrer et les écouter varie. De même, le budget prévu pour la consultation peut déterminer le niveau de dialogue mis en place.

Voici quelques exemples qui illustrent la diversité des situations rencontrées lors d'une démarche de consultation des parties prenantes :

- Certaines personnalités ont un agenda compliqué ou possèdent des informations stratégiques et doivent donc être vues individuellement.
- Certains groupes mixtes, mais porteurs d'un même enjeu (par exemple, des riverains ou des spécialistes d'un sujet particulier), se regroupent et peuvent être consultés en commun.
- Les clients ne se trouvent pas tous au même endroit, mais peuvent souvent être consultés via une enquête (*online* ou papier).

Il existe un vaste choix de méthodes de consultation. La plus connue, mais pas toujours la plus complète pour atteindre les objectifs escomptés, est celle de la **rencontre de visu de parties prenantes de diverses catégories**. Ce type de consultation est la porte d'entrée la plus intuitive vers un dialogue soutenu et précis qui se développe avec le temps.

Une consultation quantitative nécessite des moyens techniques qu'une consultation qualitative ne requiert pas.

La **consultation qualitative** est extrêmement ouverte et se fait sur base d'un guide d'entretien : « *Quelle est votre perception du rôle et des impacts de l'entreprise Fruits4You ? Quels sont les domaines pour lesquels Fruits4You doit assumer plus ou moins sa responsabilité sociétale ?* ». Cette méthode se distingue d'un sondage d'opinion classique : elle ouvre la porte à la créativité, à l'expression libre des parties prenantes. Elle se pratique via des entretiens *de visu*, des focus groupes, des tables rondes multi-parties prenantes... Elle permet d'élargir le débat et peut être à l'origine de futures idées innovantes pour l'entreprise. Les enseignements de cette étape qualitative ne sont pas représentatifs des opinions de l'ensemble des parties prenantes, mais ils permettent l'expression d'idées neuves et d'argumentaires précis. La discussion est précédée d'une information contextuelle de la part de l'entreprise, souvent modérée par une tierce partie, et suivie d'un feedback aux parties prenantes.

La **consultation quantitative** est réalisée de manière plus directive dans un objectif de validation d'une stratégie préexistante : « *Que pensez-vous des axes ou enjeux proposés par l'organisation pour assumer sa responsabilité sociétale en matière de développement durable ? Cotez de 1 à 4 les affirmations suivantes...* ».

Cette seconde manière de procéder présente plusieurs avantages :

- elle permet de consulter un plus grand échantillon de personnes ;
- elle permet également de valider un certain nombre de tendances et d'orientations suggérées par l'organisation ;
- elle impose une meilleure définition de la matière sondée et une plus grande précision dans les questions posées ;
- elle permet de rassembler plus d'informations en un laps de temps limité et à coût réduit ;
- elle facilite la collecte, et elle objective le traitement des informations et attentes récoltées auprès des parties prenantes ;
- elle permet de sortir des statistiques chiffrées rapidement.

En revanche, la consultation quantitative peut freiner quelque peu l'expression d'une créativité, et les propositions de solutions innovantes. Ceci sera contré dans une certaine mesure en prévoyant un espace texte libre dans le questionnaire pour ajouter un commentaire ou préciser un point de vue.



La consultation quantitative, sous forme d'un questionnaire unique, peut être nourrie soit par questionnement direct (exemple : enquête lors d'un salon professionnel, à la sortie d'hôpitaux ou de pharmacies), soit au moyen de techniques informatiques (exemple : envoi massif de mails ou de SMS à une base de donnée existante, lien vers questionnaire en ligne, appel via des réseaux sociaux ou sur des sites Internet...).

❑ Peut-on combiner différents types de consultation ?

Ces différentes manières de procéder, qualitative et quantitative, ne sont pas exclusives, mais complémentaires. Elles permettent de renforcer tantôt l'ouverture et l'apport d'une créativité dans l'expression des attentes des parties prenantes de l'organisation, tantôt de valider une série d'options et d'objectiver les coups de cœur de l'un ou l'autre individu isolé, finalement peu représentatif de l'opinion d'un échantillon plus large.

Les consultations doivent dans tous les cas être toujours adaptées aux niveaux de connaissance, disponibilité et affinités des parties prenantes afin d'optimiser leur disposition à participer.

Le **résultat** de la consultation est toujours professionnel :

- L'organisation aura la réponse à ses questions de départ ;
- Un dialogue direct sera construit avec des parties prenantes clés de l'organisation.

Fiche 4

Quelles sont les parties prenantes de Fruits4You et comment dialoguer avec elles ?



1. Parties prenantes :
 - a. Consommateurs locaux (camerounais)
 - b. Consommateurs internationaux (en France et aux Pays-Bas)
 - c. Employés
 - d. Fournisseurs
 - e. ONG (Droits de l'Homme...)
 - f. ...
2. Comment dialoguer avec :
 - a. Employés :
 - i. Particularité : accessibilité limitée aux technologies, niveau d'éducation souvent faible (allant parfois jusqu'à l'illettrisme), présents localement
 - ii. Méthode de dialogue proposée : session ouverte et dialogue verbal
 - b. Consommateurs internationaux :
 - i. Particularité : accessibilité aux technologies (Internet), souvent géographiquement loin du producteur
 - ii. Méthode de dialogue proposée : questionnaire électronique, dialogue individuel via Skype ou par téléphone...

Pour en savoir plus...

Comment impliquer ses parties prenantes ? Par où commencer, qui impliquer, comment, quand et pour quel résultat ? C'est à ces questions de fond, très pratiques, que répond AA1000 SES.

AA1000SES est un référentiel mis au point par l'institut londonien AccountAbility depuis 1999. Il propose une méthode de sélection et des critères d'engagement des parties prenantes selon leur corrélation et leurs impacts sur l'entreprise. <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html>.

Les **Guidelines de la GRI**, et en particulier la dernière version G4, mettent une emphase toute particulière sur la consultation des parties prenantes pour valider des choix de matérialité et en rendre compte publiquement, dans un rapport, par exemple.

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-Two.pdf>, p. 9.

3.5. Travailler sur les questions centrales et les domaines d'action pertinents

Une fois la matérialité identifiée et validée par les parties prenantes, l'organisation connaît les thématiques significatives qu'elle devra aborder dans sa démarche de responsabilité sociétale. Il est alors temps de mettre en place des actions concrètes pour traduire son engagement sociétal. La norme ISO 26000 s'articule autour de **7 questions centrales** qui représentent une structure pour toute démarche de prise de responsabilité sociétale (voir Figure 6). Chaque question centrale est elle-même composée de plusieurs domaines d'actions qui proposent des pistes d'actions concrètes et offrent une checklist utile pour mettre en œuvre sa démarche de prise de responsabilité sociétale (voir Tableau 2).

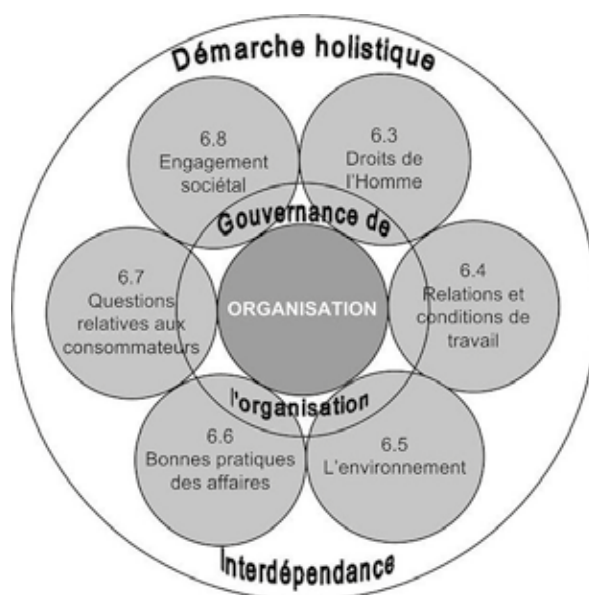


Figure 6 : Aperçu des 7 questions centrales de la norme ISO 26000. Les numéros indiquent le chapitre correspondant à chaque question centrale dans la norme ISO 26000.

(source : Norme ISO 26000 – p. 24.)

Ce chapitre décrit les 7 questions centrales ainsi que les domaines d'action correspondants, tels qu'ils sont présentés dans la norme ISO 26000. Les pages suivantes sont fortement inspirées de la norme ISO 26000, dont le texte a été adapté, simplifié et vulgarisé afin d'en faciliter la lecture. Les principes et les actions décrits se veulent applicables à tout type d'organisation, quels que soient son secteur, sa taille, et sa localisation géographique. Toute organisation qui se veut responsable est donc invitée à « traduire » ces principes généraux en actions concrètes, en tenant compte de ses propres spécificités.

Tableau 2 : Questions centrales et domaines d'action de responsabilité sociale selon la norme ISO 26000

Questions centrales	Domaine d'action
I. Gouvernance de l'organisation	
II. Droits de l'homme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Devoir de vigilance 2. Situations présentant un risque pour les droits de l'homme 3. Prévention de la complicité 4. Remédier aux atteintes aux droits de l'homme 5. Discrimination et groupes vulnérables 6. Droits civils et politiques 7. Droits économiques, sociaux et culturels 8. Principes fondamentaux et droits au travail
III. Relations et conditions de travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emploi et relations employeur/employé 2. Conditions de travail et protection sociale 3. Dialogue social 4. Santé et sécurité au travail 5. Développement du capital humain
IV. L'environnement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prévention de la pollution 2. Utilisation durable des ressources 3. Atténuation des changements climatiques et adaptation 4. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
V. Bonnes pratiques des affaires	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lutte contre la corruption 2. Engagement politique responsable 3. Concurrence loyale 4. Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur 5. Respect des droits de propriété
VI. Questions relatives aux consommateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats 2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs 3. Consommation durable 4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs 5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs 6. Accès aux services essentiels 7. Éducation et sensibilisation



VII. Engagement sociétal

1. Implication auprès des communautés
2. Éducation et culture
3. Création d'emplois et développement des compétences
4. Développement des technologies et accès à la technologie
5. Création de richesses et de revenus
6. La santé
7. Investissement dans la société

3.5.1. Gouvernance de l'organisation

ISO 26000 - § 6.2 – Pages 25 - 27

La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs.

La gouvernance est une fonction essentielle, car c'est le **cadre des prises de décisions** au sein de l'organisation. Une bonne gouvernance permet d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et d'intégrer la responsabilité sociétale au cœur de l'organisation et de ses relations.

Une gouvernance efficace et responsable est directement liée à l'intégration des 7 principes de responsabilité sociétale (présentés précédemment – voir 3.2.1) par l'organisation².

Chaque organisation possède ses propres structures et processus de prise de décisions. Ceux-ci peuvent être formels, sophistiqués et soumis à la législation, tandis que d'autres peuvent être informels, inspirés par les valeurs et la culture de l'organisation, ou par le caractère de ses dirigeants.

Outil de gouvernance locale

Les questions suivantes permettent de réfléchir au mode de gouvernance d'une organisation afin de le rendre plus responsable.

- Quels sont les impacts de nos activités sur la société ?
- Quels sont les impacts de notre activité sur l'environnement ?
- Qui est responsable d'assurer une communication transparente quant à ces impacts et à nos décisions ayant des conséquences sur les lieux où nous exerçons nos activités ?
- Notre gouvernance locale est-elle bien au fait de nos exigences en matière d'éthique ?
- Quelles sont les parties prenantes à nos opérations ?

² Pour rappel, les 7 principes sont : Redevabilité, Transparence, Comportement éthique, Reconnaissance des intérêts des parties prenantes, Respect du principe de légalité, Prise en compte des normes internationales de comportement, Respect des droits de l'homme.

- Qui sont nos interlocuteurs locaux ?
- Quels sont les lois et les règlements en vigueur à l'endroit où nous exerçons nos activités ?
- Toutes nos opérations respectent-elles les lois et règlements locaux ?
- Toutes nos opérations respectent-elles les normes internationales ?
- Respectons-nous les droits de l'homme sur les lieux où nous exerçons nos activités ?

(Source : Turcotte et al., 2011)

Un système de gouvernance responsable d'une organisation lui permet :

- de développer des stratégies et des objectifs reflétant son engagement sociétal ;
- de démontrer l'engagement et la redevabilité de la direction ;
- de créer un environnement favorisant la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociétale ;
- d'utiliser efficacement les ressources, tant financières que naturelles et humaines ;
- d'accorder les mêmes chances aux groupes sous-représentés³ d'occuper des postes de responsabilité dans l'organisation ;
- d'instaurer des processus de communication avec ses parties prenantes, identifier les terrains d'accord et de désaccord et négocier pour résoudre les conflits éventuels ;
- d'encourager la participation effective des employés aux activités de l'organisation en rapport avec la responsabilité sociétale ;
- d'équilibrer le niveau de pouvoir, de responsabilité et de compétence des personnes qui prennent les décisions au nom de l'organisation ;
- de conserver une trace de la mise en œuvre des décisions afin de garantir qu'elles sont appliquées de manière responsable et déterminer la redevabilité pour les résultats découlant des décisions et activités de l'organisation, qu'ils soient positifs ou négatifs ;
- d'évaluer périodiquement les processus de gouvernance de l'organisation, et les ajuster si nécessaire.

3 Par exemple, les groupes raciaux et ethniques minoritaires.



Fiche 5

Gouvernance de Fruits4You



- Fruits4You a **identifié ses parties prenantes** et les informe régulièrement via un **rapport annuel** des décisions prises qui pourraient avoir un impact sur ces parties prenantes.
- Fruits4You a mis en place des **mesures pour minimiser les impacts** négatifs (économiques, sociaux et environnementaux) de ses activités. Les décisions stratégiques de l'entreprise sont prises en tenant compte non seulement des aspects économiques, mais également sociaux et environnementaux.
- Le **code de conduite et la charte de valeurs** de l'entreprise ont été écrits en collaboration avec les parties prenantes de Fruits4You (travailleurs, représentants des populations locales, ONG locales, clients). Ce code de conduite est signé par tous les travailleurs de l'entreprise et est affiché publiquement sur le site Web et à l'entrée des bâtiments de Fruits4You.

3.5.2. Droits de l'homme

ISO 26000 - § 6.3 - Pages 27 - 40

Les droits de l'homme sont les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit. Les États ont le devoir et la responsabilité de respecter, de protéger et d'appliquer les droits de l'homme. De leur côté, les organisations ont la responsabilité de respecter tous les droits de l'homme, indépendamment du fait que l'État respecte ou non son devoir en la matière. Lorsque l'État manque à ce devoir de protection, il est recommandé à l'organisation d'être particulièrement vigilante pour garantir qu'elle assume sa propre responsabilité sur le sujet.

Les lignes directrices ISO 26000 identifient 8 domaines d'actions relatifs aux droits de l'homme.

1. Devoir de vigilance	2. Situations présentant un risque pour les droits de l'homme	3. Prévention de la complicité	4. Remédier aux atteintes aux droits de l'homme
5. Discrimination et groupes vulnérables	6. Droits civils et politiques	7. Droits économiques, sociaux et culturels	8. Principes fondamentaux et droits au travail



1. Devoir de vigilance

Pour respecter les droits de l'homme, les organisations sont tenues d'identifier, de prévenir et de traiter les impacts réels ou potentiels sur les droits de l'homme, résultant de leurs propres activités ou de celles de leurs parties prenantes.

2. Situations présentant un risque pour les droits de l'homme

Il y a des circonstances et des environnements⁴ dans lesquels les organisations sont plus susceptibles d'être confrontées à des défis et à des dilemmes en rapport avec les droits de l'homme et où le risque d'atteinte aux droits de l'homme peut se trouver exacerbé. De telles situations exigent une attention particulière et un renforcement du devoir de vigilance de la part des organisations.

Les situations auxquelles sont confrontées les organisations dans ce type d'environnement peuvent être complexes, et il n'existe pas forcément de solution évidente. Il convient donc que l'organisation examine les conséquences potentielles de ses actions de façon à s'assurer qu'elle respecte bien les droits de l'homme.

La complexité d'une situation ne peut certainement pas être utilisée pour justifier l'inaction d'une organisation.

3. Prévention de la complicité

La complicité peut être définie comme le fait d'agir (ou de ne pas agir), avec pour effet un impact important sur la réalisation d'un acte répréhensible, en connaissance de cause ou avec l'intention de contribuer à cet acte illégal. La complicité est donc associée à la notion d'aide à la réalisation d'un acte illégal ou à la notion d'omission. Dans le cadre de la responsabilité sociétale, on considère une organisation comme complice lorsqu'elle aide autrui à commettre des actes qui ne sont pas en cohérence avec les normes internationales de comportement ou qui ne les respectent pas. On considère qu'en exerçant correctement son devoir de vigilance, l'organisation doit être au courant des conséquences négatives que pourraient avoir ces actes sur la société, l'économie ou l'environnement.

Un domaine important dans lequel il peut apparaître des cas de complicité de violation des droits de l'homme est constitué par les règlements de sécurité. Les entreprises ayant recours à des services de surveillances doivent être particulièrement vigilantes à ce sujet. Il convient qu'elles donnent aux agents de sécurité des consignes claires en matière de respect des droits de l'homme, et qu'elles mettent en place un système permettant d'empêcher et de dénoncer toute forme d'abus.

4. Remédier aux atteintes aux droits de l'homme

Les organisations doivent mettre en place des mécanismes permettant à ceux qui estiment avoir été lésés de le faire savoir. Ces mécanismes ne doivent pas empêcher d'accéder aux voies juridiques existantes. Pour que ces mécanismes soient efficaces, il convient qu'ils soient :

⁴ Notamment (mais pas uniquement) les situations de conflits et de pauvreté et les activités qui se déroulent dans un environnement où la corruption est répandue.

- légitimes ;
- accessibles ;
- prévisibles (= les procédures doivent être claires et connues de tous) ;
- équitables (= les parties lésées doivent avoir accès aux sources d'information, de conseil et d'expertise nécessaires à l'engagement dans un juste processus de traitement du conflit) ;
- compatibles avec les droits ;
- clairs et transparents ;
- fondés sur le dialogue et la médiation.

5. Discrimination et groupes vulnérables

L'article premier des droits de l'homme reconnaît l'égalité entre les êtres humains⁵. Il va de soi que toute forme de discrimination va à l'encontre de ce principe élémentaire et fondamental.

Parmi les motifs « illégitimes » de discrimination, on compte, sans toutefois s'y limiter : la race, la couleur, le genre, l'âge, la langue, les avoirs, la nationalité ou l'ascendance nationale, la religion, l'origine ethnique ou sociale, la caste, des motifs économiques, l'invalidité, la grossesse, l'appartenance à une population autochtone, l'affiliation à un syndicat, à un parti politique, l'opinion politique ou autre.

Les organisations doivent veiller à n'exercer aucune discrimination à l'encontre de quiconque avec qui elles sont en contact ou sur lequel elles peuvent exercer une influence, que cette discrimination soit directe ou indirecte⁶.

Les lignes directrices ISO 26000 présentent également une série d'actions et d'attentes spécifiques pour différents groupes vulnérables.

6. Droits civils et politiques

Les droits civils et politiques comprennent des droits absolus tels que le droit à la vie, le droit de vivre dans la dignité, le droit d'être protégé contre la torture, le droit à la sécurité de sa personne, le droit à la propriété individuelle, à la liberté et à l'intégrité de la personne, ainsi que le droit à un procès en bonne et due forme et le droit d'être entendu équitablement lorsque l'on est accusé d'une infraction.

⁵ Article premier : « *Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité* ».

⁶ « Un employeur accorde volontairement 28 jours de congé à tous les salariés embauchés avant le 1^{er} janvier 2004. Les salariés embauchés après cette date n'ont droit qu'à 25 jours comme la loi le prévoit. Monsieur X, âgé de 25 ans et embauché en 2005, se plaint de subir de ce fait une discrimination sur base de son jeune âge : il estime en effet que les personnes qui auront été ou seront embauchées après 2004 risquent fortement d'être des personnes jeunes et de ce fait elles seront moins bien traitées en raison de leur âge. Or, il n'est pas évident de suivre ce raisonnement, l'employeur ne se basant pas sur l'âge pour réserver un traitement différent à une catégorie de salariés, mais sur la date d'embauche. Néanmoins si dans cette entreprise les salariés embauchés après la date clé du 1^{er} janvier 2004 étaient majoritairement des jeunes salariés, un juge pourrait être enclin à y déceler une discrimination sur base de l'âge ». Source : <http://discrimination.csl.lu/vous-etes-victime-de-discrimination/les-comportements-interdits/la-discrimination-indirecte>.

Toute organisation doit respecter les droits civils et politiques des personnes avec qui elle est en contact, et aider à garantir le respect de ces droits dans sa sphère d'influence.

7. Droits économiques, sociaux et culturels

Tout être humain possède des droits économiques, sociaux et culturels. Ceux-ci comprennent notamment le droit à l'éducation, au travail dans des conditions justes et favorables, à la liberté d'association, à un niveau adéquat de santé, à un niveau de vie suffisant pour assurer son bien-être ainsi que celui de sa famille, à une nourriture suffisante, à l'habillement, au logement, aux soins médicaux et à la protection sociale, à la pratique religieuse et culturelle.

Il convient qu'une organisation responsable contribue au respect de ces droits, notamment en évaluant les impacts possibles de ses décisions, activités, produits et services ainsi que ceux de ses nouveaux projets, sur les droits en questions.

8. Principes fondamentaux et droit du travail

Les droits fondamentaux au travail ont été identifiés par l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ils comprennent :

- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire.
- L'abolition effective du travail des enfants.
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Il convient qu'une organisation s'assure de respecter ces droits, indépendamment du fait qu'ils soient ou non repris dans les législations locales.

Extraits des droits de l'homme

Article 23

1. Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à **des conditions équitables et satisfaisantes de travail** et à la protection contre le chômage.
2. Tous ont droit, sans aucune discrimination, à un **salaire égal pour un travail égal**.
3. Quiconque travaille a droit à une **rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine** et complétée, s'il y a lieu, par tout autre moyen de protection sociale.
4. Toute personne a **le droit de fonder avec d'autres des syndicats** et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts.

Article 24

Toute personne a droit au repos et aux loisirs et notamment à une **limitation raisonnable de la durée du travail** et à des **congés payés périodiques**.

(source : <http://www.un.org/fr/documents/udhr/>)

Fiche 6⁷

Le respect des droits de l'homme chez Fruits4You



Fruits4You met un point d'honneur à ce que soient respectés les droits de l'homme, tant dans ses propres activités que chez ses partenaires.

Voici quelques exemples d'actions mises en place par Fruits4You :

- Une journée de formation annuelle aux droits de l'homme pour l'ensemble de ses employés permanents. Cette journée est organisée conjointement avec une ONG locale active dans ce domaine.
- Mise en place d'un processus de réclamation ouvert à tous ses employés en cas de plainte pour non-respect des droits de l'homme.
- Arrêt immédiat de toute relation commerciale avec un fournisseur jugé coupable de non-respect des droits de l'homme.
- Désignation d'un responsable « Droits de l'homme » parmi ses employés permanents, chargé de s'assurer du respect des normes comportementales et sociétales par l'entreprise.
- Aucune forme de discrimination (religieuse, ethnique, sociale, de genre...) n'est pratiquée chez Fruits4You. Les emplois et les postes à responsabilités ne sont en aucun cas réservés à des personnes issues (ou se revendiquant) d'une origine particulière.
- Fruits4You exclut toute forme de violence dans ses activités. Tout acte de violence au sein de l'entreprise est durement sanctionné.
- Fruits4You s'assure de respecter la liberté de culte de ses travailleurs. Ceux-ci peuvent disposer de conditions de travail particulières afin de pratiquer leur culte religieux (horaires flexibles pour pouvoir pratiquer la prière, par exemple).
- Fruits4You s'engage à ne pas faire travailler d'enfants et évite de pratiquer toute forme de travail forcé.

3.5.3. Relations et conditions de travail

Les relations et conditions de travail d'une organisation englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisées au sein d'une organisation, y compris en cas de sous-traitance.

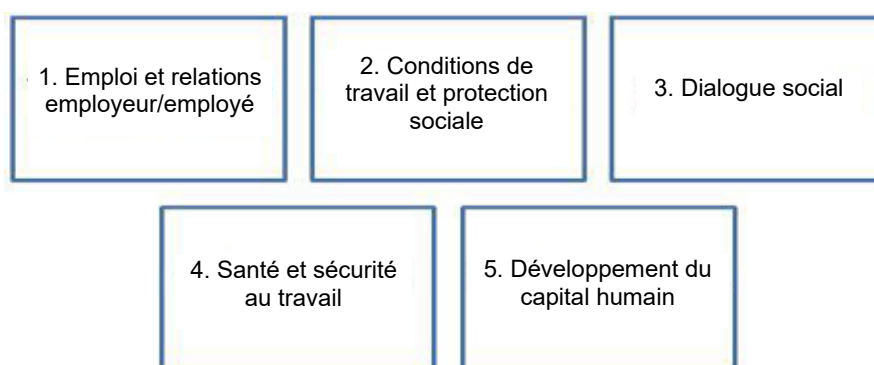
⁷ Pour plus d'informations concernant le travail des enfants, voir Encadré 7, p. 40, de la norme ISO 26000 ou Convention de l'OIT sur l'âge minimum (n° 138) et Recommandations de l'OIT sur l'âge minimum (n° 146).

L'un des principes fondamentaux de l'OIT est que le travail n'est pas une « marchandise ». Il convient donc pour une organisation de ne pas soumettre les travailleurs aux mêmes mécanismes du marché que ceux qui s'appliquent aux marchandises.

Les lignes directrices ISO 26000 considèrent que le champ d'application des relations et des conditions de travail est plus large que les relations d'une organisation avec ses employés directs ou que les responsabilités qu'elle assume sur un lieu de travail qui lui appartient.

La responsabilité de garantir aux travailleurs un traitement juste et équitable est avant tout du ressort des États. Ces principes sont donc retranscrits dans de nombreuses législations. Il convient aux organisations de respecter ces législations. Dans les pays où ces législations sont absentes, inadaptées, ou non appliquées, les organisations sont responsables de mettre en place des mécanismes leur permettant d'assurer le respect des principes de l'OIT.

Les lignes directrices ISO 26000 identifient 5 domaines d'actions relatifs aux relations et conditions de travail.



1. Emploi et relations employeur/employé

Les relations employeur/employé confèrent des droits et imposent des obligations, tant aux employeurs qu'aux employés, dans l'intérêt de l'organisation et de la société. Mais les relations de travail ne se limitent pas aux relations entre employeurs et employés. De nombreux travaux et services sont également effectués par des personnes agissant en tant qu'indépendants. La distinction entre « emploi » et « relation commerciale » peut dans ce cas devenir plus floue et entraîner des manquements au niveau des droits du travailleur.

Les lignes directrices ISO 26000 suggèrent donc qu'une organisation responsable se doit de :

- s'assurer que ceux qui réalisent le travail soient reconnus soit comme des employés, soit comme des travailleurs indépendants ;
- ne pas chercher à se soustraire aux obligations imposées par la législation sur le travail (faux indépendants) ;
- reconnaître l'importance d'un travail stable et valorisant pour l'employé ;
- ne pas licencier ses employés de manière arbitraire ;
- adopter des pratiques équitables et non discriminatoires d'accès à l'emploi ou envers ses employés ;

- ne pas profiter de relations et de conditions de travail abusives imposées par ses fournisseurs et sous-traitants dans sa chaîne d'approvisionnement.

2. Conditions de travail et protection sociale

Les conditions de travail englobent les salaires et autres formes de contrepartie, le temps de travail⁸, les périodes de repos, les congés, les pratiques disciplinaires et les licenciements, les questions de protection de la maternité et de bien-être, telles que l'accès à l'eau potable, les installations sanitaires, les cantines et l'accès aux services médicaux.

La protection sociale représente les pratiques, généralement garanties par l'État (ou les régions dans certains États), visant à compenser les effets des pertes de revenus engendrées par des situations d'accident du travail, de maladie, de maternité ou encore de perte d'emploi avec ou sans chômage.

En l'absence de lois, on s'attend à ce que l'organisation respecte au minimum les normes internationales du travail de l'OIT. Les conditions de travail offertes par l'organisation doivent être comparables à celles d'autres employeurs de la même zone géographique, conformes aux législations nationales, et respecter les us et coutumes nationaux et religieux.

3. Dialogue social

Le dialogue social englobe tous les types de négociation, consultation ou échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des sujets d'intérêt commun concernant les questions économiques et sociales. Ce dialogue social peut avoir lieu entre des représentants de l'employeur et des travailleurs, sur des sujets touchant leurs intérêts, et peut également inclure des représentants du gouvernement lorsque des facteurs plus larges, comme la législation et la politique sociale, sont en jeu.

La mise en place d'un dialogue social effectif permet d'élaborer une politique ou de trouver des solutions qui tiennent compte tant des besoins des employeurs que de ceux des travailleurs. Le dialogue social peut contribuer à assurer une meilleure compréhension entre l'organisation et ceux qui réalisent le travail, et à établir de saines relations entre le monde du travail et le management, réduisant ainsi le risque de conflits sociaux coûteux.

4. Santé et sécurité au travail

L'impact financier et social des maladies, blessures et décès d'origine professionnelle est élevé pour la société. La contamination accidentelle ou l'exposition chronique des travailleurs, ainsi que les autres risques professionnels préjudiciables aux travailleurs peuvent également avoir des effets sur les communautés et sur l'environnement. Les questions de santé et de sécurité se posent du fait de risques que font courir certains équipements, processus, pratiques ou substances (pesticides, biocides, carburants ou fertilisants, par exemple).

⁸ La norme ISO 26000 renvoie vers plusieurs convention de l'OIT sur le temps de travail (Convention n° 47, 1, 30, 171, 178, 116). Elle dit également : « Il convient que l'organisation assure des conditions de travail décentes en ce qui concerne les salaires, la durée de travail, le repos hebdomadaires, les congés, la santé et la sécurité, la protection de la maternité et la possibilité de concilier travail et responsabilités familiales ».

On attend donc d'une organisation qu'elle analyse et maîtrise les risques engendrés par ses activités pour la santé et la sécurité des travailleurs. Il faut qu'elle fournisse les équipements de sécurité et de protection individuels requis pour empêcher les blessures et maladies professionnelles ainsi que les accidents de travail. Il convient également qu'elle forme correctement ses travailleurs (employés permanents et travailleurs temporaires, ainsi que sous-traitants) sur les questions de santé et sécurité pertinentes au vu des tâches ou des postes de travail qui leur sont attribués.

5. Développement du capital humain

Le développement du capital humain consiste à élargir les choix des personnes en développant leurs capacités, permettant ainsi aux femmes et aux hommes d'avoir une vie longue, de se maintenir à un niveau de santé suffisant, et d'avoir un niveau de vie « décent ».

Pour favoriser le développement du capital humain, les organisations doivent donner accès à tous les travailleurs au développement de leurs compétences par la formation et l'apprentissage. Il convient que les travailleurs exposés à un licenciement bénéficient d'une assistance en vue d'une reconversion et aient accès à une formation ainsi qu'à des prestations de conseil.

Fiche 7

Relations et conditions de travail chez Fruits4You



Fruits4You a mis en place des mesures permettant d'assurer un environnement de travail sain et décent, notamment via les actions suivantes :

- Proposer des contrats de travail clairs et honnêtes à tous ses travailleurs (permanents et temporaires)
- Offrir un salaire permettant au minimum de vivre décent dans les conditions socio-économiques locales
- Organiser régulièrement des formations au cours desquelles des consignes claires et précises en matière de sécurité au travail seront données
- Mettre à la disposition du personnel tout l'équipement nécessaire pour assurer sa sécurité et le renouveler régulièrement
- Mettre en place un dispositif de surveillance de la santé de ses travailleurs (ex. : visites médicales périodiques, enregistrement des heures d'exposition à certains postes de production, mesure des teneurs en cholinestérase dans le sang, bio-monitoring par des analyses d'urine pour les personnes qui appliquent des pesticides...)
- Offrir des formations à ses travailleurs afin qu'ils puissent développer leurs compétences
- Organiser des rencontres régulières avec les représentants des travailleurs afin d'écouter leurs demandes

3.5.4. L'environnement

ISO 26000 - § 6.5 - Pages 49 - 57

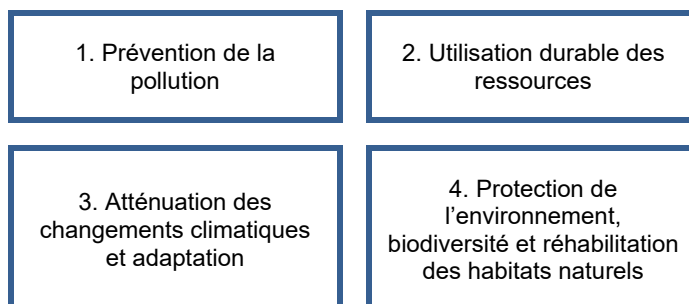
Les décisions et les activités des organisations ont un impact sur l'environnement. Ces impacts peuvent être liés à la nature même de ses activités et aux procédés employés (certains étant moins impactant que d'autres), à l'emplacement de ses activités (ex. : concurrence avec les activités agricoles ou forestières), à l'utilisation des ressources par l'organisation (eau, énergie, ressources naturelles non renouvelables), à la production de pollution (eaux usées, rejets atmosphériques, infiltration dans le sol et le sous-sol), de sous-produits et de déchets non valorisables et aux impacts de ses activités sur les habitats naturels.

La responsabilité environnementale est un préalable à la survie des écosystèmes et à la prospérité des êtres humains. C'est donc un aspect important de la responsabilité sociétale.

De manière générale, les lignes directrices ISO 26000 recommandent aux organisations de tenir compte des principes suivants :

- **Responsabilité environnementale** : en plus du respect de la législation, chaque organisation est tenue d'assumer la responsabilité de l'impact de ses activités sur l'environnement. Au vu des limites écologiques de notre planète, il convient que toute organisation agisse pour améliorer ses performances environnementales.
- **Principe de précaution** : en cas de risque probable de dommages graves ou irréversibles avérés pour l'environnement ou la santé humaine, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures (d'un coût économique acceptable) visant à prévenir la dégradation de l'environnement ou un dommage pour la santé humaine.
- **Gestion du risque pour l'environnement** : toute organisation est tenue d'évaluer, d'éviter, de limiter et d'atténuer les risques et impacts pour l'environnement liés à ses activités. Il convient qu'une organisation développe et mette en œuvre des procédures de réponse aux situations d'urgence afin de limiter les impacts d'accidents sur l'environnement, la santé et la sécurité et transmette des informations concernant les incidents environnementaux aux autorités et communautés locales concernées.
- **Principe du pollueur-payeur** : il convient qu'une organisation supporte le coût de la pollution occasionnée par ses activités en fonction soit de l'impact environnemental pour la société et de l'action corrective requise, soit du niveau de pollution.

Les domaines d'actions suggérés par les lignes directrices ISO 26000 concernant l'environnement sont les suivants :



1. Prévention de la pollution

Une organisation peut améliorer ses performances environnementales en empêchant toute pollution. On en distingue différentes formes, et notamment : émissions dans l'air, rejets dans l'eau, production de déchets toxiques, mise au rebut de produits chimiques et dangereux.

On attend d'une organisation responsable qu'elle identifie les différentes sources de pollution liées à ses activités et qu'elle mette en place un système de prévention de ces différentes pollutions ou de réponse lorsqu'elles sont inévitables.

2. Utilisation durable des ressources

Une ressource naturelle est dite renouvelable lorsqu'elle est capable de se reconstituer naturellement. On estime qu'une ressource renouvelable est utilisée de manière durable à condition que, annuellement, son niveau de renouvellement naturel soit supérieur à son niveau d'utilisation. Dans le cas de ressources non renouvelables, la prise en compte du développement durable implique que son niveau d'utilisation soit inférieur au niveau de remplacement possible par une ressource renouvelable.

Les domaines clés d'amélioration de l'utilisation des ressources sont les suivants :

- **efficacité énergétique** : il convient qu'une organisation mette en œuvre des programmes d'efficacité énergétique afin de réduire la demande d'énergie pour les bâtiments, les transports, les processus de production, les appareils et autres équipements électroniques, pour les prestations de services ou à d'autres fins ;
- **conservation, utilisation et accès à l'eau** : il convient qu'une organisation assure la conservation de l'eau, en réduise la consommation et en organise la réutilisation dans le cadre de ses propres activités, et qu'elle stimule la conservation de l'eau dans sa sphère d'influence ;
- **efficacité dans l'utilisation des matières premières** : il convient qu'une organisation mette en œuvre des programmes d'optimisation de l'utilisation des matières premières afin de réduire l'impact sur l'environnement dû à l'utilisation des matières premières pour les processus de production.

3. Atténuation des changements climatiques et adaptation

La plupart des scientifiques sont aujourd'hui convaincus que les émissions de gaz à effets de serre dues aux activités humaines sont une des causes des changements climatiques mondiaux. Ceux-ci ont des conséquences non négligeables sur l'environnement naturel et humain.

Chaque organisation est responsable de certaines émissions de gaz à effet de serre et sera affectée, d'une manière ou d'une autre, par les changements climatiques.

Pour atténuer les changements climatiques, chaque organisation est responsable :

- d'identifier ses sources d'émissions de gaz à effets de serre, de les mesurer et les enregistrer dans un rapport ;
- de mettre en œuvre des mesures de réduction progressives de ses émissions ;
- d'envisager d'assurer une neutralité carbone en mettant en œuvre des mesures destinées à compenser les émissions restantes. Cela peut se faire soit par captation de carbone (plantations d'arbres par exemple) ou en soutenant des programmes de réduction des émissions.

Pour réduire la vulnérabilité aux changements climatiques, chaque organisation est responsable :

- de prendre en compte les prévisions climatiques, au niveau mondial et local, afin d'identifier les risques et d'intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans sa prise de décision ;
- d'identifier les opportunités d'éviter ou de limiter le plus possible les dommages associés aux changements climatiques ;
- de mettre en œuvre des mesures pour faire face aux impacts existants ou anticipés et, dans sa sphère d'influence, de contribuer au renforcement des capacités d'adaptation des parties prenantes.

4. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels

Les ressources naturelles constituent une source essentielle de matière première pour bon nombre d'organisations. La demande croissante en ressources naturelles a entraîné depuis plusieurs années une perte considérable et souvent irréversible de l'habitat et de la diversité de la vie sur la Terre.

Une organisation peut devenir plus responsable en agissant en faveur de la protection de l'environnement et de la réhabilitation des habitats naturels⁹, et des diverses fonctions et services qu'assurent les écosystèmes. Cela peut se faire via la valorisation et la protection de la biodiversité et des écosystèmes, l'utilisation de manière durable des sols et des ressources naturelles et un développement urbain et rural raisonné prenant en compte les impacts environnementaux de ce développement.

⁹ Les zones industrielles peuvent également être amenées à devoir être réhabilitées.

Fiche 8

Respect de l'environnement chez Fruits4You



Fruits4You a évalué l'impact de ses activités sur l'environnement et prend des mesures pour limiter ces impacts. Parmi celles-ci, citons notamment :

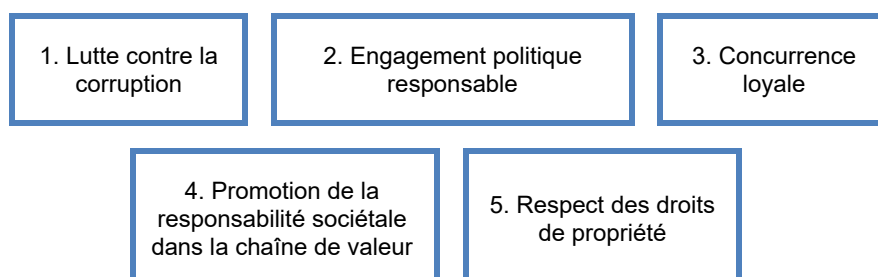
- Fruits4You a adopté un système de lutte intégrée. L'observation et le suivi des ravageurs et maladies lui permettent, par exemple, de ne recourir aux produits de protection des plantes seulement lorsque cela est vraiment nécessaire (efficacité limitée des autres méthodes et dépassement des seuils économiques d'intervention)
- Elle utilise préférentiellement des espèces adaptées aux conditions locales (sols, climat), et refuse l'utilisation d'organismes génétiquement modifiés (OGM)
- Fruits4You met en place un système d'irrigation lui permettant de minimiser sa consommation en eau
- Fruits4You met en place des rotations culturales qui visent la préservation et la restauration de la qualité et de la fertilité des sols
- Fruits4You ne transforme pas de zones forestières en zones agricoles, ce qui lui permet notamment de contribuer au maintien de la biodiversité
- Toutes les mesures sont prises (formation des travailleurs et investissement dans les infrastructures et équipements adéquats) pour éviter la pollution des cours d'eau par les produits de protection des plantes

3.5.5. Loyauté des pratiques

ISO 26000 - § 6.6 - Pages 58 - 62

Dans le domaine de la responsabilité sociétale, la loyauté des pratiques porte sur la façon dont une organisation utilise ses relations avec d'autres organisations afin de favoriser l'obtention de résultats positifs. Des résultats positifs peuvent être obtenus en assurant une position d'exemplarité et en encourageant une adoption plus large de la responsabilité sociétale dans toute la sphère d'influence de l'organisation.

Les domaines d'actions suggérés par les lignes directrices ISO 26000 concernant la loyauté des pratiques sont les suivants :



1. Lutte contre la corruption

La corruption est un abus du pouvoir confié en vue d'en retirer un avantage personnel. La corruption peut prendre différentes formes : corruption active (offre ou acceptation d'un pot-de-vin), conflits d'intérêts, fraude, blanchiment d'argent sale, détournement de biens, recel, entrave à la justice ou trafic d'influence...

La corruption mine l'efficacité et la réputation d'une organisation et peut la rendre passible de poursuites judiciaires.

Pour prévenir la corruption, on attend notamment d'une organisation responsable qu'elle :

- identifie les risques de corruption, mette en œuvre et maintienne une politique et des pratiques qui luttent contre la corruption et l'extorsion ;
- sensibilise ses employés, représentants, sous-traitants et fournisseurs en matière de corruption et sur la façon de lutter contre elle ;
- confirme que la rémunération de ses employés et représentants est appropriée et est uniquement destinée à des prestations de services légitimes.

2. Engagement politique responsable

Les organisations peuvent appuyer les processus politiques publics et encourager le développement de politiques publiques bénéfiques pour la société au sens large. Il convient que les organisations interdisent l'abus d'autorité et évitent des comportements tels que manipulation, intimidation et coercition, qui peuvent miner le processus politique public. On attend notamment d'une organisation responsable qu'elle évite toute contribution politique revenant à une tentative de contrôler les responsables politiques ou les décideurs en faveur d'une cause spécifique, ou qui pourraient être perçues comme représentant un abus d'autorité à leur égard.

3. Concurrence loyale

Une concurrence large et loyale stimule l'innovation et l'efficacité, réduit les coûts des produits et services, garantit que les produits respectent toutes les normes en vigueur, assure que toutes les organisations ont les mêmes opportunités de marché, encourage le développement de produits ou de processus nouveaux, améliorés ou dont l'empreinte écologique est moindre, et, à long terme, favorise une croissance économique dans le cadre d'un développement durable en améliorant les conditions et niveaux de vie. Un comportement anticoncurrentiel risque de nuire à la réputation d'une organisation vis-à-vis de ses parties prenantes et peut créer des situations d'illégalité.

Il existe de nombreuses formes de comportement anticoncurrentiel. Citons, par exemple, l'entente sur les prix, où les parties s'entendent pour vendre le même produit ou le même service au même prix, la collusion des soumissionnaires, où les parties s'entendent pour truquer un appel d'offres, la prise de brevets uniquement pour s'assurer d'un monopole et sans intention d'exploiter l'invention, et la pratique de prix prédateurs consistant à vendre un produit ou un service à un prix très bas dans le but d'éliminer les concurrents du marché et d'imposer des conditions déloyales aux concurrents (*dumping*).

4. Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur

Une organisation peut influencer d'autres organisations en prenant ses décisions d'approvisionnement et d'achat. En tant que meneur et mentor le long de la chaîne de valeur¹⁰, elle peut promouvoir l'adoption et le soutien des principes et pratiques de responsabilité sociétale.

On attend d'une organisation responsable qu'elle :

- intègre des critères éthiques, sociétaux et environnementaux dans ses politiques d'approvisionnement ;
- encourage les organisations qui l'approvisionnent à adopter une telle démarche, en leur apportant du soutien lorsque cela est nécessaire.

5. Respect des droits de propriété

Le droit de propriété est un droit de l'homme reconnu dans la Déclaration universelle des droits de l'homme. Les droits de propriété couvrent la propriété tant physique qu'intellectuelle et englobent les droits fonciers et autres avoirs physiques, les droits d'auteur, les brevets, les droits relatifs aux indications d'origine géographique, les droits moraux et autres. Ils peuvent également prendre en compte des revendications de propriété plus larges, telles que le savoir traditionnel de groupes spécifiques (des populations autochtones, par exemple) ou la propriété intellectuelle d'employés ou autres personnes.

La reconnaissance des droits de propriété favorise l'investissement ainsi que la sécurité économique et physique et encourage la créativité et l'innovation.

¹⁰ La norme ISO 26000 définit la chaîne de valeur comme la séquence complète d'activités ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de produits ou de services. Les acteurs qui fournissent de la valeur sont les fournisseurs, les travailleurs externalisés, les sous-traitants et autres. Les acteurs qui reçoivent de la valeur comprennent les clients, les consommateurs, les membres, et tout autre utilisateur.

Fiche 9

Fruits4You et la loyauté des pratiques



Fruits4You a mis en place des actions pour protéger la loyauté de ses pratiques :

- Fruits4You refuse toute forme de corruption et a mis en place un processus permettant à tous les employés, clients ou fournisseurs de dénoncer toute tentative de corruption
- Fruits4You ne supporte aucune organisation politique, quelle qu'elle soit
- Fruits4You s'engage à ne commercialiser que des produits qui respectent les normes en matière de qualité et de sécurité
- Fruits4You met un point d'honneur à respecter le droit foncier des populations locales. Elle s'assure de n'opérer que sur des terrains qui lui appartiennent ou qui lui ont été confiés en bonne et due forme, dans le respect du droit foncier local. En cas de conflit, Fruits4You essaye toujours de trouver une solution acceptable pour les deux parties et, au besoin, s'en remet aux autorités locales compétentes
- Fruits4You choisit ses fournisseurs d'intrants en intégrant des critères environnementaux et sociaux
- Fruits4You fait signer une charte aux agriculteurs locaux qui les fournissent pour qu'ils s'engagent à respecter des critères en matière de sécurité au travail et s'assurer qu'ils ne font pas travailler d'enfants

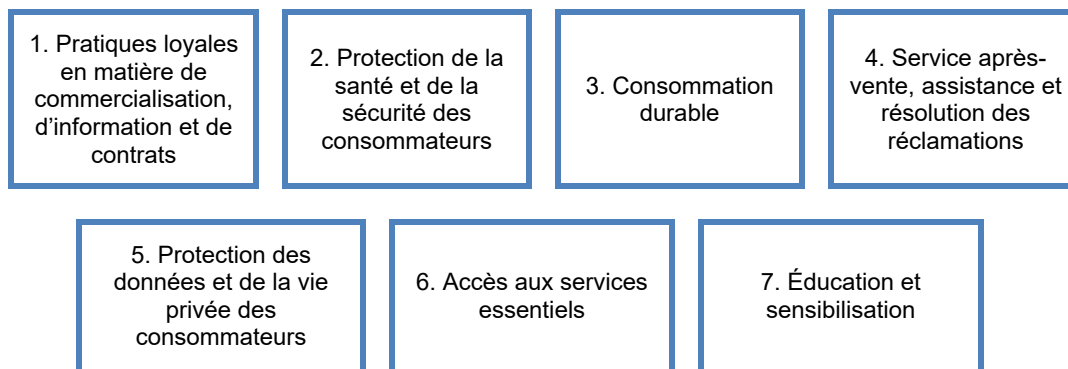
3.5.6. Questions relatives aux consommateurs

ISO 26000 - § 6.7 - Pages 62 - 72

Les organisations qui fournissent des produits ou des services à des consommateurs (ou des clients) ont des responsabilités vis-à-vis de ces consommateurs. Parmi les responsabilités, citons celles de donner une information exacte sur le produit et les méthodes de production, des processus contractuels honnêtes, transparents et efficaces, ainsi que la promotion d'un mode de consommation (ceci incluant le mode de préparation) durable et la conception de produits et services accessibles à tous. Les responsabilités impliquent également de réduire le plus possible les risques liés à l'utilisation de produits en améliorant la conception, la fabrication, la distribution, la fourniture d'informations, la logistique, la traçabilité et les procédures de retrait et de rappel.

En outre, de nombreuses organisations recueillent ou traitent des informations personnelles et ont la responsabilité de protéger la sécurité de ces informations ainsi que la vie privée des consommateurs.

La norme ISO 26000 suggère 7 domaines d'actions liés aux questions relatives aux consommateurs :



1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats

Les pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats permettent de donner des informations compréhensibles aux consommateurs sur les produits et services qu'ils achètent (ou envisagent d'acheter). Cela leur permet de comparer les caractéristiques des différents produits et services pour ainsi prendre des décisions avisées concernant leurs achats.

Des processus contractuels loyaux visent à protéger les intérêts tant des fournisseurs que des consommateurs en atténuant les déséquilibres de pouvoir entre les parties à la négociation.

Une commercialisation responsable peut impliquer la fourniture d'informations relatives aux impacts sociaux, économiques et environnementaux pendant tout le cycle de vie.

Une commercialisation et des informations ayant un aspect déloyal, incomplet ou trompeur peuvent entraîner l'achat de produits et de services qui ne répondent pas aux besoins des consommateurs et se traduire par une perte d'argent, de ressources et de temps, voire même être dangereux pour le consommateur ou l'environnement.

Cela peut également entraîner une perte de confiance du consommateur, qui ne sait plus à qui ni à quoi se fier, et avoir une incidence négative sur la croissance des marchés de produits et services plus durables.

Parmi les exemples d'actions favorisant des pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats, citons :

- le partage d'informations pertinentes permettant au consommateur de faire des comparaisons entre produits ou services, pour pouvoir faire un choix éclairé (ex. : la DLC, date limite de consommation, qui permet de comparer la durée pendant laquelle les produits en vente promotionnelle sont réellement consommables) ;
- l'indication claire du prix total et des taxes, des termes et conditions d'achat, des services liés aux produits et des frais de livraison ;
- la diffusion d'informations concernant les aspects santé et sécurité des produits et services, tels que les usages potentiellement dangereux ainsi que les matières et produits chimiques dangereux contenus dans les produits ou dégagés par ces derniers (ex. : traces d'allergènes possible dans les produits ; consommation interdite aux nourrissons, comme le miel pour les enfants de moins d'un an).

2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

La protection de la santé et de la sécurité des consommateurs implique la fourniture de produits conformes à la réglementation et de services sûrs, et ne présentant aucun risque inacceptable de dommage lorsqu'ils sont utilisés ou consommés (aussi bien dans le cadre de l'utilisation prévue que d'un mauvais usage prévisible). Les risques éventuels ne pouvant pas toujours être maîtrisés, les mécanismes d'information, de retrait ou de rappel des produits font partie des mesures de protection de la sécurité.

Des instructions claires, permettant une utilisation appropriée, sont un élément important de la protection de la sécurité des consommateurs.

Une organisation peut voir sa réputation directement affectée par l'impact de ses produits et services sur la sécurité des consommateurs.

3. Consommation durable

La consommation durable correspond à la consommation de produits et ressources dans des quantités compatibles avec le développement durable. Le concept de consommation durable implique également de se préoccuper de la protection des animaux, en respectant leur intégrité physique et en évitant tout acte de cruauté.

Pour favoriser une consommation durable, une organisation peut :

- promouvoir l'éducation nécessaire pour permettre aux consommateurs de comprendre les impacts de leurs choix de produits et services sur leur bien-être et sur l'environnement ;
- proposer aux consommateurs des produits et des services bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental.

4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs

Le service après-vente, l'assistance et la résolution des réclamations et litiges sont des mécanismes qu'une organisation applique pour traiter les besoins des consommateurs après l'achat des produits ou la prestation de services. Ces mécanismes englobent une installation adéquate, toutes les formes de garanties, l'assistance technique concernant l'utilisation ainsi que des dispositions relatives au retour, aux réparations et à la maintenance.

Les fournisseurs de produits et services peuvent améliorer la satisfaction du consommateur et diminuer les niveaux de réclamation en proposant des produits et des services de grande qualité. Il convient qu'ils prodiguent aux consommateurs des conseils clairs en matière de sécurité, d'utilisation adaptée et de recours ou de solutions en cas de performances défectueuses. Ils peuvent également surveiller l'efficacité de leur service après-vente, assistance et procédures de règlement des litiges en rendant visite à leurs utilisateurs.

5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs

La protection des données et de la vie privée des consommateurs est destinée à sauvegarder les droits des consommateurs en matière de vie privée. Il faut pour cela limiter les informations récoltées ainsi que leur utilisation.

L'augmentation constante de l'emploi de moyens de communication électroniques (y compris pour les transactions financières) ainsi que l'extension des bases de

données à une grande échelle soulèvent des inquiétudes quant à la façon de protéger la vie privée des consommateurs, notamment en ce qui concerne les informations personnellement identifiables.

Les organisations peuvent maintenir leur crédibilité et la confiance des consommateurs en faisant appel à des systèmes rigoureux pour l'obtention, l'utilisation et la protection des données relatives aux consommateurs.

6. Accès aux services essentiels

Le respect du droit à la satisfaction des besoins fondamentaux relève de la responsabilité de l'État. Cependant, force est de constater que ce dernier ne garantit pas la protection de ce droit en de nombreux lieux et dans de nombreuses situations. Dans de telles situations, les organisations peuvent contribuer au respect de ce droit.

Les services essentiels qui font partie des besoins fondamentaux sont notamment : l'accès aux soins de santé, à l'électricité, au gaz, à l'eau, au transport, à l'évacuation des eaux usées et des déchets solides ou aux communications, par exemple.

7. Éducation et sensibilisation

Les actions en faveur de l'éducation et de la sensibilisation des consommateurs au développement durable permettent aux consommateurs d'être bien informés et de pouvoir prendre des décisions d'achat en connaissance de cause pour consommer de manière responsable.

Tant dans les zones rurales que dans les zones urbaines, les consommateurs défavorisés, y compris les consommateurs ayant de faibles revenus et ceux qui sont peu instruits, ont des besoins particuliers en matière d'éducation et de meilleure sensibilisation. En cas de contrat formel entre une organisation et un consommateur, il convient que l'organisation vérifie que le consommateur est correctement informé de tous les droits et obligations en vigueur.

L'éducation des consommateurs a notamment pour objectif de sensibiliser le consommateur à l'impact de ses choix de consommation sur le développement durable.



Fiche 10

Fruits4You et le respect des consommateurs



Fruits4You met un point d'honneur à entretenir une relation exemplaire avec ses consommateurs, notamment grâce aux actions suivantes :

- Fruits4You met en place un étiquetage clair, complet et précis de ses produits, notamment en ce qui concerne l'origine, le calibre et la variété
- Fruits4You produit des fruits sains et sûrs pour ses consommateurs. Lorsque l'utilisation des produits phytosanitaires s'avère nécessaire, l'entreprise les emploie de façon (produit autorisé sur la culture, dosage, délai avant la récolte, nombre de traitements...) à ne pas mettre en danger la santé du consommateur. L'entreprise procède régulièrement à des analyses de résidus de produits phytosanitaires sur ses fruits et a mis en place un mécanisme de retrait et de rappel de ses produits, notamment grâce à son système de traçabilité, qui lui permet de retirer du marché tout lot de fruits jugé impropre à la consommation
- Fruits4You propose des fruits à des tarifs avantageux aux consommateurs les plus démunis (orphelinats, par exemple)
- Fruits4You organise des séances d'information à destination des populations locales concernant les bienfaits sur la santé d'une alimentation saine et variée

3.5.7. Communautés et développement local

De nos jours, il est largement admis que les organisations ont des relations avec les communautés au sein desquelles elles opèrent. L'implication des organisations auprès de ces communautés permet de contribuer à leur développement et aide à renforcer la société civile.

Les organisations qui dialoguent de manière respectueuse avec la communauté et ses institutions reflètent les **valeurs démocratiques et civiques** et les renforcent.

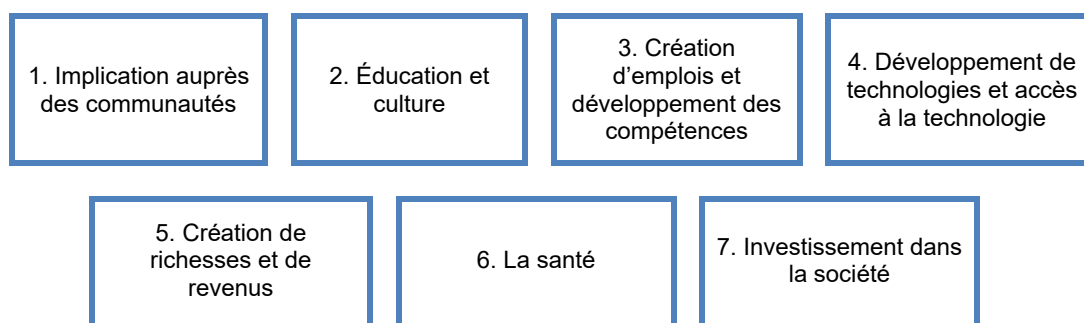
La contribution d'une organisation au développement d'une communauté peut aider à **améliorer le niveau de bien-être** au sein de la communauté. Ce développement, au sens général, correspond à l'amélioration de la qualité de vie d'une population.

Les domaines d'action du développement local auxquels une organisation peut apporter sa contribution englobent la création d'emplois en élargissant et en diversifiant ses activités économiques et le développement technologique. Elle peut aussi apporter sa contribution en procédant à des investissements dans la société, en lançant des initiatives de développement économique local, en élargissant les programmes d'éducation et de développement des capacités, en promouvant et en préservant la culture et les arts et en assurant et/ou promouvant des services de santé collectifs.

Le développement de la communauté peut comporter le renforcement institutionnel de la communauté, de ses groupes et forums collectifs, des programmes socio-culturels et environnementaux ainsi que des réseaux locaux impliquant de nombreuses institutions.

Bien que certains aspects des actions discutées dans cette section peuvent être compris comme de la philanthropie, les activités philanthropiques ne suffisent pas à atteindre l'objectif d'intégrer la responsabilité sociétale dans l'organisation.

La norme ISO 26000 suggère **7 domaines** d'actions liés aux communautés et au développement local :



1. Implications auprès des communautés

L'implication auprès des communautés est le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement responsable vis-à-vis de la communauté.

L'implication auprès des communautés aide également les organisations à se familiariser avec les besoins et les priorités de la communauté de manière à ce que les efforts de l'organisation en matière de développement soient compatibles avec ceux de la communauté et de la société. Une organisation pourrait s'impliquer, par exemple, en participant à des forums organisés par les autorités locales et des associations de résidents ou en créant des forums de ce type.

Certaines communautés traditionnelles ou autochtones, associations de voisinage ou réseaux Internet s'expriment sans constituer une « organisation » formelle. Il convient qu'une organisation soit consciente du fait qu'il existe de nombreux types de groupes, formels et informels, qui peuvent contribuer au développement de la communauté. Il convient qu'une organisation respecte les droits culturels, sociaux et politiques de ces groupes.

Afin de favoriser une implication efficace auprès des communautés, il convient qu'une organisation :

- consulte les groupes représentatifs de la communauté pour déterminer les priorités en matière d'investissement dans la société et d'activités de développement de la communauté ;
- dialogue avec les associations locales avec l'objectif de contribuer au bien public et au développement des objectifs des communautés ;
- entretienne des relations transparentes, et sans tentative de corruption, avec les pouvoirs publics locaux et les représentants politiques.

2. Éducation et culture

L'éducation et la culture sont les fondements du développement socio-économique et font partie de l'identité de la communauté. La préservation et la promotion de la culture locale ainsi qu'une promotion de l'éducation ont des impacts positifs sur la cohésion sociale et le développement social.

Afin de favoriser l'éducation et la culture, une organisation responsable peut :

- promouvoir l'éducation à tous les niveaux et mener des actions destinées à améliorer la qualité et l'accès à l'éducation, promouvoir la culture et le savoir local et participer à l'alphabétisation des populations ; aider à conserver et à protéger le patrimoine culturel, notamment lorsque les activités de l'organisation peuvent avoir un impact sur ce patrimoine ;
- promouvoir l'usage du savoir et des technologies traditionnelles des communautés autochtones.

3. Création d'emplois et développement des compétences

En créant de l'emploi, toutes les organisations, grandes et petites, peuvent contribuer à la réduction de la pauvreté et à la promotion du développement socio-économique.

Le développement des compétences est une composante essentielle de la promotion de l'emploi et de l'aide apportée aux personnes pour garantir un travail décent et productif ; il est vital pour le développement socio-économique.

Afin de promouvoir la création d'emplois et le développement des compétences, il convient qu'une organisation responsable :

- analyse l'impact de ses décisions d'investissement sur la création d'emplois et, si c'est économiquement viable, procède à des investissements directs réduisant la pauvreté par la création d'emplois ;
- étudie l'impact de ses choix technologiques sur l'emploi et, si c'est économiquement viable à long terme, choisit des technologies qui maximisent les opportunités d'emploi ;
- étudie les avantages que comporte la création d'emplois directs par rapport à des arrangements temporaires pour la réalisation d'un travail ;
- étudie l'aide à apporter pour développer ou améliorer les programmes de développement des compétences au sein de la communauté ;
- porte une attention particulière aux groupes vulnérables en ce qui concerne l'emploi et le renforcement des capacités.

4. Développement des technologies et accès à la technologie

Les communautés et leurs membres ont besoin, entre autres choses, d'avoir accès à la technologie pour aider à promouvoir le développement socio-économique. Les organisations peuvent contribuer au développement des communautés au sein desquelles elles opèrent en mettant à leur disposition un savoir-faire spécialisé et une technologie appropriée de manière à promouvoir le développement de leur capital humain et la diffusion des technologies.

Les technologies de l'information et de la communication symbolisent la plus grande partie de la vie contemporaine occidentale et constituent une base valable pour de nombreuses activités économiques. Une organisation peut apporter sa contribution à l'amélioration de l'accès à ces technologies par la formation ou par la mise en place de partenariats, par exemple.

5. Création de richesses et de revenus

Des entreprises et des coopératives compétitives et diversifiées sont un atout primordial pour la création et la répartition de richesses au sein de toute communauté. Les organisations peuvent aider à créer un environnement propice à la création d'entreprises, assurant des avantages durables aux communautés. Qui plus est, en aidant à créer des richesses et des revenus au niveau local et en promouvant une répartition équilibrée des bénéfices de l'activité économique parmi les membres de la communauté, les organisations peuvent jouer un rôle important dans la réduction de la pauvreté. Les programmes de soutien à la création d'entreprises et les coopératives ciblant, par exemple, les femmes sont des initiatives particulièrement importantes, car il est largement admis que l'autonomisation des femmes contribue grandement au bien-être de la société.

Dans de nombreux cas, l'isolement physique et socio-économique des communautés peut être un obstacle à leur développement. Les organisations peuvent jouer un rôle positif dans le développement des communautés en intégrant la population locale et les groupes et organisations locaux dans leurs activités ou leur chaîne de valeur. De cette façon, des considérations en matière de développement des communautés peuvent faire partie intégrante des activités principales des organisations.

6. La santé

La santé est un élément essentiel de la vie en société et elle est reconnue comme un des droits de l'homme.

Les menaces sur la santé publique peuvent avoir de graves conséquences pour les communautés et peuvent entraver leur développement. Il convient donc que toutes les organisations, grandes et petites, respectent le droit à la santé et contribuent, dans la limite de leurs moyens, à la promotion de la santé, à la prévention des menaces pour la santé et à l'atténuation des dommages éventuels pour la communauté. Cela peut impliquer une participation à des campagnes publiques de santé. Il convient également qu'elles contribuent à l'amélioration de l'accès aux services de santé, en particulier en renforçant les services publics et en leur apportant un soutien. Même dans les pays où c'est le rôle de l'État de prévoir un système public de santé, toutes les organisations peuvent envisager d'apporter leur contribution à la bonne santé des communautés.

Une communauté en bonne santé induit une réduction de la charge imposée au secteur public et contribue à créer un environnement économique et social sain pour toutes les organisations.

Une organisation responsable peut notamment agir sur la santé en :

- cherchant à éliminer les conséquences néfastes sur la santé de tout processus de fabrication, produit ou service de l'organisation ;
- facilitant l'accès aux services essentiels de santé, aux médicaments, à la contraception et à la vaccination et en contribuant à une détection précoce des maladies ;
- encourageant les styles de vie sains, l'exercice physique et une bonne alimentation et en déconseillant la consommation de produits et substances malsains ;
- sensibilisant les communautés locales aux menaces pour la santé générées par les addictions (tabac, alcool, drogues) et à la prévention des

maladies graves : obésité, hypertension, diabète, paludisme et autres grandes endémies, polio, hépatites, choléra, typhus, tuberculose, VIH/sida, cancer, maladies cardiovasculaires ;

- facilitant l'accès à l'eau propre ainsi qu'à des installations sanitaires appropriées.

7. Investissement dans la société

Les organisations peuvent investir dans des initiatives et programmes visant à améliorer les aspects sociaux de la vie de la communauté, mais à condition qu'elles agissent à la demande de celle-ci. Les projets en matière d'éducation, de formation, de culture, de soins de santé, de création de revenu, de développement de l'infrastructure, d'amélioration de l'accès à l'information ou toute autre activité susceptible de promouvoir le développement économique ou social peuvent s'inscrire parmi les différents types d'investissements sociaux.

Pour identifier les opportunités d'investissement dans la société, il convient qu'une organisation adapte sa contribution aux besoins et aux priorités des communautés au sein desquelles elle opère. Le partage des informations, la consultation et la négociation sont des outils utiles pour permettre une approche participative de l'identification et de la mise en œuvre d'investissements dans la société.

Les investissements dans la société n'excluent pas la philanthropie (dons, bénévoles et donations, par exemple, mais seulement s'ils n'entrent pas en concurrence avec le développement d'un secteur économique local).

Il convient également que les organisations encouragent l'implication des communautés dans la conception et la mise en œuvre de projets car cela peut aider les projets à survivre et à prospérer lorsque l'organisation n'est plus impliquée. Il convient que les investissements dans la société privilégient les projets qui sont viables à long terme et contribuent au développement durable.



Fiche 11

Fruits4You et le développement local



Fruits4You s'implique dans le développement des communautés locales, notamment via les actions suivantes :

- Fruits4You organise des formations pour améliorer les techniques de cultures des paysans voisins de ses exploitations
- Fruits4You propose la location de matériel agricole à des paysans voisins de ses exploitations
- Fruits4You participe aux frais de scolarité des enfants de ses travailleurs, et met des manuels scolaires à leur disposition
- Fruits4You organise la visite régulière d'une infirmière pour examiner les membres de la famille de ses travailleurs
- Fruits4You participe avec les communautés locales à l'entretien des routes, notamment après les saisons des pluies
- Fruits4You organise des achats groupés de fertilisants, permettant ainsi aux communautés locales d'accéder à des produits de qualité à moindre coût



3.6. L'intégration de la responsabilité sociétale au sein de l'organisation

ISO 26000 - § 7.4 & 7.5 - Pages 89 - 93

3.6.1. Intégrer la responsabilité sociétale au sein de l'organisation

Pour avoir un réel impact, il faut que la démarche de responsabilité sociétale soit correctement intégrée au sein de l'organisation (voir 3.3 – Définir la matérialité). Plusieurs aspects peuvent faciliter cette intégration. Certains sont listés ci-dessous. D'autres sont inventés chaque jour par des personnes innovantes et visionnaires. À vous d'apporter votre pierre à l'édifice !

3.6.2. Impliquer la direction de l'entreprise dans la responsabilité sociétale

Trop souvent, la démarche de responsabilité sociétale est prise en charge par une personne ou un département « annexe », créé « spécialement pour l'occasion ». Trop souvent, ces départements servent de faire-valoir à des organisations contraintes, mais non désireuses d'intégrer les questions de développement durable dans leur structure. Ces scénarios ne permettent pas de mettre en place des démarches de responsabilité sociétale efficaces, durables et profitables. Il est primordial que la démarche de responsabilité sociétale soit prise en charge par des personnes ayant les moyens de prendre des décisions stratégiques et de les appliquer. Ces personnes se retrouvent généralement au sein des conseils de direction et dans les relations commerciales.

Le directeur est la personne qui incarne les valeurs et la stratégie d'une organisation. Il est donc naturellement le moteur et le « porteur » de la stratégie RS de l'entreprise. Il doit donc être impliqué dans l'entièreté du processus (identification des thèmes significatifs, obtention de la matrice de matérialité, actions prises pour les points significatifs les plus importants) et dans la communication de la stratégie RS vers ses parties prenantes externes.

Ceci est également préconisé dans l'article 7.4.2. de la norme ISO 26000 : « *Les déclarations et les actions de la direction de l'organisation ainsi que l'objectif de cette dernière, ses aspirations, ses valeurs, son éthique et sa stratégie définissent l'orientation de l'organisation. Pour faire de la responsabilité sociétale un élément important et effectif du fonctionnement de l'organisation, il convient qu'elle se reflète dans ces aspects de l'organisation* ».

De nombreuses personnes en charge de la RS dans une entreprise se sentent isolées et ne parviennent pas à impliquer l'ensemble de l'organisation dans la démarche. Il leur est souvent difficile de rassembler les données nécessaires pour effectuer un suivi et une évaluation régulière et leurs actions restent malheureusement sans suite. La

responsabilité sociétale doit être portée par l'ensemble de l'organisation et de ses employés et être soutenue à 100 % par la direction.

Le flux de l'information et le dialogue entre les personnes en charge de la RS et la direction doivent être constants et efficaces.

3.6.3. Assurer la crédibilité de sa responsabilité sociétale

La crédibilité d'une démarche de responsabilité sociétale peut se traduire sous plusieurs formes :

- mener régulièrement un dialogue avec les parties prenantes de l'organisation (moyen important d'améliorer la confiance dans le fait que les intérêts et les intentions de tous les participants sont bien compris) ;
- s'assurer que les actions, l'approche et la stratégie de communication, etc. sont en ligne avec l'ADN/les valeurs de l'organisation ;
- la stratégie de responsabilité sociétale doit être portée par l'ensemble des employés de l'organisation.

3.6.4. Mettre en place une communication (interne et externe) efficace

La communication d'une organisation en matière de responsabilité sociétale est une affaire sensible. Il ne s'agit certainement pas ici de faire du *greenwashing*.

Qu'est-ce que le *greenwashing* ? Ou comment perdre toute crédibilité...

Le *greenwashing*, ou écoblanchiment, est une pratique commerciale qui consiste à utiliser des arguments environnementaux souvent trompeurs pour vendre des produits qui ne sont pas, la plupart du temps, aussi « verts » que l'organisation souhaiterait les faire paraître.

☐ Communication interne

La communication interne permet de fédérer les personnes qui composent l'organisation autour d'un projet commun.

La communication interne doit motiver les employés, qui sont les premières parties prenantes ! L'implication des employés est la clé d'une démarche de responsabilité sociétale « vivante » au sein de l'entreprise. Ils sont en effet les premiers concernés et sont porteurs des valeurs et de la fierté de l'organisation. Rien n'est plus précieux qu'un employé qui croit aux valeurs de son entreprise et qui désire y contribuer entièrement.

Cette implication peut se faire par divers moyens : consultation des employés via des enquêtes ou des réunions (approche passive), participation des employés dans des groupes de travail, contribution des employés aux actions mises en place, etc. Il existe diverses formules d'implication, celle-ci dépendent bien souvent des résultats escomptés ainsi que des pratiques de l'organisation, ces pratiques pouvant évoluer dans le temps

□ Communication externe

La communication externe permet de diffuser les bonnes pratiques élaborées et mise en place par l'organisation. Il s'agit ici de diffuser au maximum les notions et les principes du développement durable.

➤ **Importance de la cohérence entre les différents sujets/types de communication**

La communication d'une organisation doit être cohérente à tous les niveaux : la ligne de conduite pour la communication autour d'un produit doit être en ligne avec celle portant, par exemple, sur le bilan financier de l'organisation ou encore celle portant sur la communication durable de l'entreprise.

➤ **Communication sincère et transparente**

Les dégâts occasionnés par une communication mensongère peuvent être importants pour une organisation, notamment au niveau de son image et de sa réputation. Il est important de communiquer sur les thèmes qui sont au cœur de l'activité et de donner des indicateurs pertinents.

➤ **Communiquer sur ce qui importe**

Il faut veiller à parler de ce qui intéresse réellement son public cible pour répondre au mieux à ses attentes. L'objectif n'est pas de « noyer le poisson » (cf. voir parties 3.3. et 3.4. sur la consultation des parties prenantes).

Pour en savoir plus...

Comment communiquer ? Sur quoi communiquer, avec quels indicateurs ?

ISO 26000 - Chapitre 7.5. :

- 7.5.1. - Explications sur le rôle de la communication dans la RS
- 7.5.2. - Types d'informations en matière de RS
- 7.5.3. - Types de communication
- 7.5.4. - Dialogue avec les parties prenantes

Les **Guidelines de la GRI** sont un outil qui vous accompagne tout au long de la rédaction de votre rapport (mots d'explication sur le choix thèmes significatifs, choix des indicateurs, explication sur le déroulement du dialogue avec les parties prenantes).



Abréviations et acronymes les plus utilisés



Abréviations et acronymes les plus utilisés

AA	AccountAbility
ACP	Pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
AFNOR	Association Française de Normalisation
COLEACP	Comité de liaison Europe- Afrique - Caraïbes - Pacifique
COPOLCO	Comité pour la politique en matière de consommation de l'International Standard organisation
CTB	Coopération Technique belge
DLC	Date Limite de Consommation
EU	Union Européenne
FLO	Fairtrade Labeling Organizations International
GRI	Global reporting Initiative
ISO	International Standard Organisation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OIT / ILO	Organisation Internationale du travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce

ONG	Organisations Non Gouvernementale
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RS(E)	Responsabilité Sociétale (des Entreprises)
RSO	Responsabilité Sociétale des Organisations
UN	Nations-Unies





Références bibliographiques



Références bibliographiques

AFNOR (s.d.)

La norme ISO 26000 en quelques mots (consulté le 8 janvier 2014).

AFNOR (s.d.)

Questions fréquentes sur la norme internationale ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » (consulté le 2 novembre 2014, sur Groupe AFNOR - Normalisation, Certification, Edition et Formation : <http://www.afnor.org/metiers/normalisation/iso-26000/les-questions-cles#p42075>).

CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELEE, F. et TURCOTTE, M.-F. (2010)

ISO 26 000 : une norme "hors norme" ? Paris, Economica.

COMMISSION EUROPEENNE (2013)

Disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies and groups – Communiqué de presse : http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-336_nl.htm?locale=FR.

COMMISSION EUROPEENNE (2011)

Responsabilité sociale des entreprises — Politiques publiques nationales dans l'Union européenne – 81 p - Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.

COMMISSION EUROPEENNE (2011)

Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, Bruxelles.

CTB, agence belge de développement (2010)

Commerces équitables et durables : tant de labels et de systèmes de garantie... Que choisir pour ma production ?, Bruxelles, Trade for Development Center.

CUZACQ, N. (2013)

« Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law », *II^e conférence internationale sur la Responsabilité sociale des entreprises*, Agadir.

GRI - <https://www.globalreporting.org>.

ISO (2010)

ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Genève.

ISO (mars 2011)

« Responsabilité sociétale - à l'aube d'une nouvelle ère », *ISO Focus+*, pp. 1-2.

JORDA, H. (2009)

« Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations*, pp. 149-168.

- LECOMTE, S. et ADARY, A. (2012)
L'ISO 26000 en pratique - Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance pour l'entreprise, Paris, Dunod.
- PANISSET, J.-C., DEWAILLY, E. et DOUCET-LEDUC, H. (2003)
« Contamination alimentaire », in *Environnement et santé publique - Fondements et pratiques* (M. GERIN, P. GOSSELIN, S. CORDIER, C. VIAU, P. QUENEL et E. DEWAILLY dir.), Paris, Tec & Doc Lavoisier, pp. 369-395.
- PASQUERO, J. (2005)
« La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion - Un regard historique », in *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (M.-F.B. TURCOTTE et A. SALMON dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec.
- PENNEQUIN, G. et MOCILNIKAR, A.-T. (2011)
L'atlas du développement durable et responsable, Paris, Editions d'Organisation.
- SANDBERG, K. et CAMPOS DE SAO THIAGO, E. (2012)
« ISO 26000 Post Publication activities and the 2012 survey », *ISO 26000 international workshop*. Genève.
- TURCOTTE, M.-F., LANGELIER, L., ALLARD, M.H., ALLARD, M.-C., DESROCHERS, T. et TIRILLY, M. (2011)
Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000, Québec, Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie.



Sites web utiles



Sites Web utiles

COLEACP

<https://www.coleacp.org/fr>

COMMISSION EUROPEENNE:

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/>

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR):

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

EUROPEAN CSR AWARD SCHEME: <http://www.europeancsrawards.eu/>

GRI : <https://www.globalreporting.org>

ILO : http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm

ISO: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

OECD : <http://www.oecd.org/corporate/mne/>

UN GLOBAL COMPACT: <https://www.unglobalcompact.org/>

UN HUMAN RIGHTS:

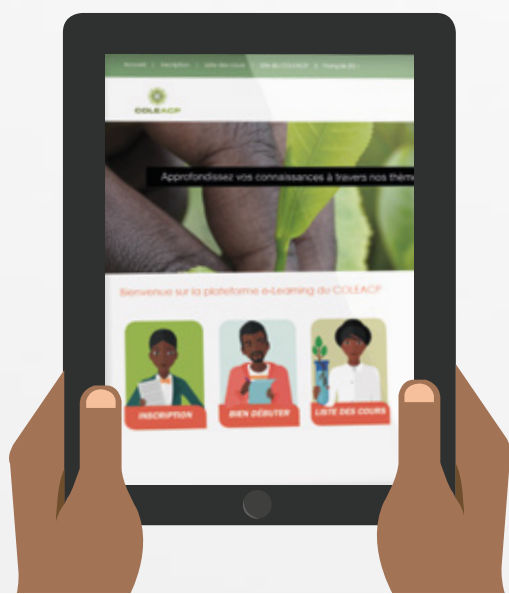
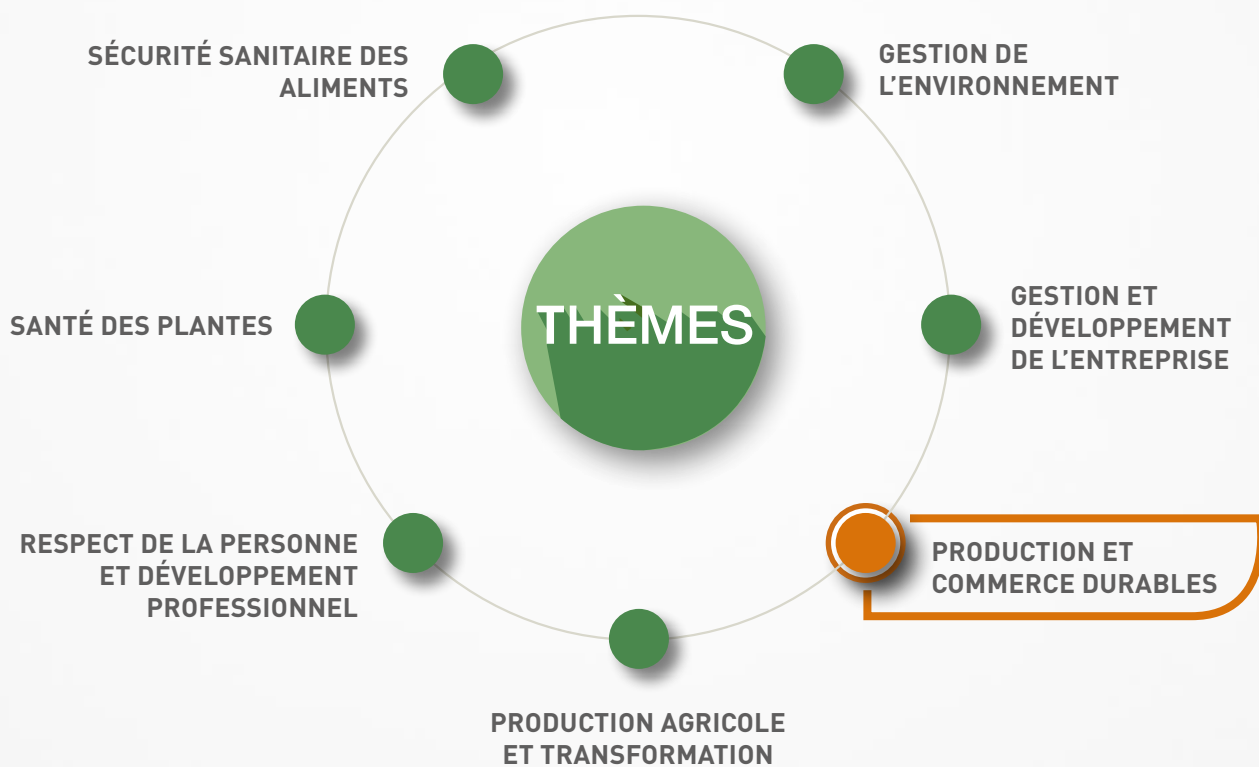
http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf



PLATEFORME E-LEARNING DU COLEACP

RECEVEZ VOTRE ACCÈS À NOTRE PLATEFORME DE FORMATION À DISTANCE RÉSERVÉE AUX ACTEURS DU SECTEUR AGRICOLE DANS LES PAYS D'AFRIQUE, DES CARAÏBES ET DU PACIFIQUE.

TESTEZ ET AMÉLIOREZ VOS CONNAISSANCES À VOTRE RYTHME !



<https://training.coleacp.org>



**PRODUCTION ET COMMERCE
DURABLES**

SANTÉ DES PLANTES

**SÉCURITÉ SANITAIRE DES
ALIMENTS**

**PRODUCTION AGRICOLE ET
TRANSFORMATION**

**RESPECT DE LA PERSONNE
ET DÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL**

**GESTION DE
L'ENVIRONNEMENT**

**GESTION ET
DÉVELOPPEMENT DE
L'ENTREPRISE**

**MÉTHODOLOGIES DE
FORMATION**

