

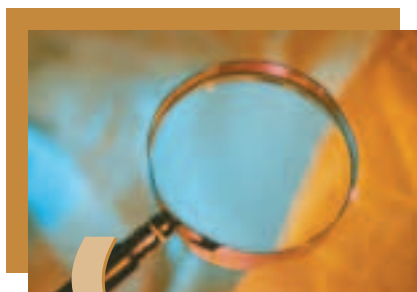
RECHERCHE



La responsabilité sociale des entreprises
et la sécurité et la santé au travail



Agence européenne
pour la sécurité
et la santé au travail



La responsabilité
sociale des entreprises
et la sécurité
et la santé au travail

La responsabilité sociale des entreprises et la sécurité et la santé au travail

Participants:

membres du centre thématique «Recherche»:

Gerard Zwetsloot et Annick Starren, TNO Work and Employment, Pays-Bas

En coopération avec:

membres du centre thématique «Recherche»:

Christian Schenk, AUVA, Autriche

Kathleen Heuverswyn, Prevent, Belgique

Kaisa Kauppinnen et Kari Lindström, FIOH, Finlande

Karl Kuhn et Ellen Zwink, BAuA, Allemagne

Fiorisa Lentisco et Donatella Vasselli, ISPESL, Italie

Louis Pujol et Manuel Bestratén, INSHT, Espagne

Peter Shearn, Lee Kenny, HSL, et Neal Stone, HSE, Royaume-Uni

Anneke Goudswaard et Martin van de Bovenkamp, TNO Work and Employment, Pays-Bas

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail: William Cockburn

Ce rapport a été traduit à partir d'un original en langue anglaise par le Centre de traduction des organes de l'Union européenne. En outre, l'Agence exprime sa gratitude à l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) pour sa contribution à la préparation de cette version linguistique.

***Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver
des réponses aux questions que vous vous posez
sur l'Union européenne.***

**Un numéro unique gratuit
00 800 6 7 8 9 10 11**

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2006

ISBN 92-9191-147-X

© Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2006

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Printed in Belgium

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE

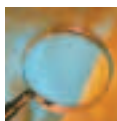


Table des matières

1.	AVANT-PROPOS	5
2.	RÉSUMÉ	7
2.1.	<i>Introduction</i>	7
2.2.	<i>Présentation de la RSE</i>	7
2.3.	<i>Études de cas en entreprise</i>	8
2.4.	<i>Initiatives en faveur de la RSE</i>	9
2.5.	<i>Conclusions et recommandations</i>	10
3.	INTRODUCTION: RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL	13
3.1.	<i>Introduction</i>	13
3.2.	<i>Évolution de la RSE</i>	14
3.3.	<i>Les moteurs de la RSE</i>	15
3.4.	<i>La relation entre la RSE et la sécurité et la santé au travail</i>	16
4.	ONZE EXEMPLES DE «BONNES PRATIQUES» EN MATIÈRE DE RSE	19
4.1.	<i>Acroplastica, éléments en plastique (Italie)</i>	19
4.2.	<i>Angelantoni, technologie du froid (Italie)</i>	22
4.3.	<i>Anne Linnomaa, confection de vêtements tricotés (Finlande)</i>	24
4.4.	<i>Raffinerie Api (Italie)</i>	27
4.5.	<i>Happy Computers, formation dans le domaine de l'informatique (Royaume-Uni)</i>	30
4.6.	<i>Moonen, peinture et entretien des bâtiments (Pays-Bas)</i>	34
4.7.	<i>Groupe de détail Otto (Allemagne)</i>	38
4.8.	<i>UPM-Kymmene, papier et autres produits forestiers (Finlande)</i>	42
4.9.	<i>Van de Velde, lingerie de luxe (Belgique)</i>	47
4.10.	<i>Voerman Removers International (Pays-Bas)</i>	51
4.11.	<i>Volkswagen, Automobiles (Allemagne)</i>	55
5.	INITIATIVES EUROPÉENNES, MONDIALES ET NATIONALES VISANT À PROMOUVOIR LA RSE — DÉVELOPPEMENTS DANS LE CONTEXTE DES ORGANISATIONS	59
5.1.	<i>Introduction</i>	59
5.2.	<i>Aperçu des différents types d'initiatives internationales (européennes et mondiales)</i>	60
5.3.	<i>Initiatives en matière de RSE: exemples nationaux</i>	74
5.4.	<i>Initiatives novatrices en matière de SST liées à la RSE</i>	97
6.	ANALYSES	109
6.1.	<i>Analyse au niveau de l'entreprise</i>	109
6.2.	<i>Analyses des changements dans le contexte des organisations résultant de la RSE</i>	116
6.3.	<i>Changement de perspectives dans le contexte des organisations</i>	121
7.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	127
7.1.	<i>Conclusions</i>	127
7.2.	<i>Recommandations</i>	127
8.	RÉFÉRENCES	137

1. AVANT-PROPOS

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) a été définie par la Commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. En 2001, la Commission a lancé un débat européen avec la publication du livre vert «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises». Une deuxième communication parue l'année suivante présentait une stratégie européenne pour promouvoir la RSE. Dans le même temps, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail organisait un séminaire européen étudiant les liens entre la RSE et la santé au travail. Ces initiatives démontrent clairement que la RSE est un élément stratégique important pour les entreprises et les décideurs politiques européens et que la sécurité et la santé au travail font partie intégrante du concept de RSE.

Plus récemment, la Commission européenne a lancé un forum plurilatéral européen sur la RSE en vue de mieux faire comprendre la RSE et de renforcer le dialogue entre les entreprises, les syndicats, les organisations de la société civile et autres parties prenantes. Présidé par la Commission, ce forum réunit des organisations européennes représentatives des employeurs, des réseaux d'entreprises, des syndicats et des organisations non gouvernementales (ONG), afin de promouvoir l'innovation, la convergence et la transparence dans les pra-

tiques et outils de RSE existants. Il est clair que la RSE peut contribuer à l'objectif stratégique défini au sommet de Lisbonne en mars 2000, à la stratégie européenne pour le développement durable, à la promotion de normes de travail essentielles ainsi qu'à l'amélioration de la gouvernance sociale et environnementale dans le contexte de la mondialisation.

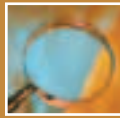
Dans ce cadre, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail a décidé de commander le présent rapport afin d'explorer les véritables relations entre la RSE et la sécurité et la santé au travail (SST). Onze études de cas, montrant comment les entreprises ont intégré les questions de SST à la RSE, sont complétées par un examen des initiatives mondiales, européennes et nationales pour promouvoir la RSE.

Ce rapport est destiné à permettre au lecteur de mieux comprendre les initiatives de RSE et d'identifier les questions clés nécessitant davantage de recherches et de discussions. Les résultats présentés dans cette publication pourront, nous l'espérons, contribuer aux débats européens et nationaux sur les effets des politiques de RSE sur les stratégies visant à promouvoir la sécurité et la santé au travail et vice versa.

L'Agence souhaiterait remercier Gerard Zwetsloot, Annick Starren, Anneke Goudswaard et Martin van de Bovenkamp du TNO Work and Employment, Christian Schenk de l'AUVA, Kathleen Heuverswyn de Prevent, Kaisa Kauppinnen et Kari Lindström du FIOH, Karl Kuhn et Ellen Zwink du BAuA, Fiorisa Lentisco et Donatella Vasselli de l'ISPESL, Louis Pujol et Manuel Bestatén de l'INSHT, Peter Shearn et Lee Kenny du HSL, et Neal Stone du HSE, pour leurs contributions à la rédaction de ce rapport. L'Agence souhaiterait également adresser ses remerciements aux points focaux, aux autres membres du groupe de réseau et aux autres participants pour leurs précieuses observations et suggestions.

Agence européenne pour la sécurité
et la santé au travail
Avril 2004

2.



RÉSUMÉ

2.1. Introduction

La Commission européenne a défini le concept de «responsabilité sociale des entreprises» comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Nul doute que des conditions de travail sûres et saines et un bon état de santé des travailleurs

s'inscrivent parmi les responsabilités sociales des entreprises et peuvent être considérés comme faisant partie intégrante de la RSE.

La dimension sociale de la responsabilité sociale des entreprises est souvent divisée en trois volets, à savoir:

- dimensions internes: gestion des ressources humaines, sécurité et santé au travail, éthique commerciale, adaptation au changement et apprentissage organisationnel — nécessitant la participation des travailleurs ou de leurs représentants;
- dimensions externes au niveau local: citoyenneté d'entreprise au niveau local — nécessitant une coopération avec les partenaires commerciaux, les autorités locales et les organisations non gouvernementales locales;
- dimensions externes au niveau international: droits de l'homme, préoccupations environnementales mondiales, sécurité et santé chez les fournisseurs, citoyenneté des entreprises au niveau international — nécessitant une communication avec les clients, les investisseurs, les ONG d'envergure internationale, etc.

Ce rapport examine les interactions entre la RSE et la sécurité et la santé au travail tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau politique.

2.2. Présentation de la RSE

L'introduction présente un bref aperçu de l'évolution de la RSE en tant que source d'inspiration, défi et composante stratégique. Les principaux moteurs de la RSE sont:

- la création de nouvelles opportunités (expansion du marché, renommée accrue);
- une meilleure maîtrise des risques qui pourraient nuire à la pérennité de l'organisation.

Les récents scandales financiers et comptables et les exigences croissantes en termes d'intégrité et de transparence vis-à-vis des entreprises ont également contribué à accroître l'intérêt porté à la RSE.

La RSE soulève également de nouvelles questions pour la direction d'entreprise, telles que l'importance d'une forte participation des parties prenantes et l'adoption de mesures innovantes.

Au vu de ces évolutions, il est clair que le contexte de la sécurité et de la santé au travail connaît des changements rapides liés à la RSE, qui devraient avoir des implications sur les prochaines stratégies en matière de SST aux niveaux européen, national et à celui de l'entreprise.

2.3. Études de cas en entreprise

Onze études de cas dans six pays de l'Union européenne sont présentées à titre d'exemples. Elles montrent que la RSE se développe dans toute une variété de secteurs d'activité, aussi bien dans les grandes entreprises que dans les petites et moyennes entreprises (PME). Même si leur sélection n'est pas représentative, les études de cas donnent un bon aperçu de la variété des approches de la RSE actuellement retenues dans les entreprises européennes.

Elles montrent que la mise en œuvre de la RSE est gérée par la haute direction qui utilise pour ce faire toute une gamme de méthodes et d'instruments. Les entreprises pratiquant la RSE semblent être socialement innovantes; sa mise en œuvre est généralement un processus d'apprentissage pour l'organisation, car il n'existe pas de schéma type directement applicable ou adapté à chaque entreprise.

C'est souvent une conception positive qui prélude aux activités relatives à la RSE. La pérennité, l'acceptation sociale, le leadership de service, le développement de nouvelles activités, la création de nouveaux marchés, des produits et des services attrayants, une entreprise conviviale, la promotion de la santé, la satisfaction des parties prenantes et le fait d'être un em-

ployeur exemplaire sont autant d'exemples de conceptions ou d'objectifs positifs. Mais ce sont des incitations encore peu répandues dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail, où la réduction et la maîtrise des risques restent le paradigme dominant.

La plupart des entreprises considèrent que la RSE est étroitement liée à leur activité principale (toutefois, le choix des cas examinés peut avoir influencé ce constat). Les motivations éthiques sont importantes pour beaucoup d'entreprises; pour d'autres, la RSE est devenue une façon essentielle de réduire les risques liés à leur activité et d'obtenir ainsi une «autorisation sociale d'exercer» à long terme.

La RSE gomme parfois la distinction entre les impacts des produits et services, d'une part, et ceux des processus de production, de l'autre; elle tient compte des retombées sur toutes les parties prenantes. Alors que, traditionnellement, la sécurité et la santé au travail s'intéressent (ou se limitent) aux conséquences des processus de production sur les travailleurs, beaucoup d'entreprises pratiquant la RSE sont devenues des employeurs de choix. Dans ces entreprises, les salariés reconnaissent la valeur ajoutée que leur apporte la RSE: elle contribue à donner un sens à leur travail, ils peuvent être fiers de travailler pour cette entreprise et sur ses produits. Le salarié peut alors s'identifier à l'entreprise et établir une relation durable avec celle-ci.

La communication, avec une vaste gamme de parties prenantes externes et internes, et ses processus connexes de transparence et d'information sont considérés comme essentiels pour les entreprises pratiquant la RSE. Cette dernière exige un bon équilibre entre la communication avec les parties prenantes externes et internes et leur participation. À cet égard, l'expérience en matière de communication interne et de participation des parties prenantes acquise par le

monde des professionnels de la SST semble particulièrement adaptée au développement de la RSE. Certaines entreprises font preuve d'une remarquable ouverture et d'honnêteté dans leur communication externe, en présentant en ligne, par exemple, les résultats complets des évaluations faites en externe avec le détail de leurs forces et aussi de leurs faiblesses.

Les entreprises pratiquant la RSE portent un intérêt certain à la sécurité et à la santé au travail. De piètres résultats en la matière pourraient nuire à leur image et menacer directement aussi bien les efforts déployés en faveur de la RSE que la continuité de leurs activités. Ces entreprises assument également la responsabilité de l'impact de leurs activités commerciales par le biais de leurs fournisseurs, comme dans les pays en développement (y compris la sécurité et la santé au travail des fournisseurs étrangers).

Les études de cas soulèvent un certain nombre de questions pertinentes pour l'avenir de la sécurité et de la santé au travail et leurs relations avec la RSE, qui, nous l'espérons, pourront contribuer aux débats et/ou aux recherches futures:

- Comment intéresser davantage la société civile, les ONG et les médias à la SST? Comment mieux utiliser les résultats de l'entreprise en matière de sécurité et de santé au travail pour son image sur le marché du travail et sur celui des biens et services, de façon à renforcer son intérêt pour les questions de sécurité et de santé au travail?
- Les parties prenantes externes peuvent-elles jouer un rôle positif pour favoriser la sécurité et la santé au travail? Dans quelle mesure le dialogue social sur la sécurité et la santé au travail est-il influencé par le dialogue plus vaste avec les parties prenantes externes des entreprises pratiquant la RSE?
- Comment éviter que la SST ne soit qu'un aspect opérationnel de la RSE? Le risque étant

que les décideurs politiques, hauts dirigeants et experts en matière de RSE prennent un jour des décisions stratégiques sans la participation des professionnels de la SST et des représentants des travailleurs.

- Quels sont les outils, stratégies et méthodes innovants régulièrement utilisés dans le cadre des activités de RSE (considérations éthiques, codes de conduite, partenariats innovants, méthodes non conventionnelles de développement de la gestion, etc.) qui peuvent être utilisés pour améliorer la sécurité et la santé au travail?

2.4. Initiatives en faveur de la RSE

La présentation des initiatives internationales et de certaines initiatives nationales en matière de RSE souligne leur importance dans les politiques (internationales/nationales) visant à promouvoir la sécurité et la santé au travail. Un aperçu de quelques initiatives innovantes relatives à la sécurité et à la santé au travail allant au-delà des questions traditionnelles de SST et ayant une relation implicite ou explicite avec la RSE vient compléter le tableau. Ces initiatives ont pour effet de faire évoluer le contexte de la sécurité et de la santé au travail au niveau de l'entreprise.

Toutes les initiatives sont classées comme suit:

1. sensibilisation, reconnaissance et éthique;
2. échange de connaissances: meilleures pratiques, réseaux, projets pilotes et lignes directrices;
3. normalisation et certification;
4. rapports d'information (externes) et communication;
5. partenariats novateurs avec des ONG — secteurs public et privé;
6. commerce éthique (commerce équitable);
7. participation du secteur financier/mesures d'incitation financière.

Certaines de ces catégories (telles que rapports externes d'information et communication, partenariats innovants, initiatives de commerce équitable et participation du secteur financier) sont relativement nouvelles pour le monde des professionnels de la sécurité et de la santé; c'est dans ce sens que la RSE peut les aider à explorer de nouvelles stratégies.

La nature des relations entre la RSE et la SST varie considérablement selon les initiatives. Certaines font explicitement référence à des questions de SST, alors que d'autres ne s'intéressent qu'aux nouvelles questions sociales qui ne sont pas présentes traditionnellement dans les entreprises, ou à des aspects entièrement volontaires (tels que l'utilisation de produits dangereux ou le travail des enfants par les fournisseurs dans les pays en développement). Les initiatives visant à promouvoir la RSE sont essentiellement privées et fondées sur le volontariat, alors que les initiatives liées à la SST résultent souvent de la réglementation ou de l'action gouvernementale.

Cet aperçu montre clairement que, en général, les initiatives liées à la SST contribuent peu à la RSE. Elles n'abordent généralement pas les dimensions environnementales et économiques de la RSE et n'affectent pas les processus des entreprises ou les relations avec les parties prenantes. En tant que telles, la plupart des initiatives en matière de SST sont peu pertinentes pour le développement de la RSE.

Autre observation intéressante: la scène politique de la RSE est beaucoup plus étendue que celle de la SST. Alors que les partenaires sociaux et les gouvernements sont clairement les principaux acteurs des politiques de sécurité et de santé, la RSE englobe une sphère beaucoup plus vaste, avec la participation de la société civile et des médias, ainsi que des organisations non gouvernementales, qui jouent tous un rôle important.

Les développements susmentionnés en matière de RSE auront sans aucun doute un impact sur le monde des professionnels de la SST et lui apporteront de nouvelles opportunités, mais également quelques défis. Cela devrait les inciter à évaluer leurs forces et leurs faiblesses par rapport à ces évolutions importantes.

À ce stade, plutôt que d'apporter des solutions, il est important de poser les bonnes questions et de susciter le débat entre toutes les parties prenantes concernées, non seulement de celles qui sont impliquées dans la sécurité et la santé au travail, telles que les parties prenantes en matière de SST, mais également des parties prenantes qui participent aux développements liés à la RSE.

À l'instar des études de cas, la présentation des initiatives en matière de RSE soulève un certain nombre de questions pertinentes pour l'avenir de la sécurité et de la santé au travail et ses relations avec la RSE:

- Quelles sont les principales opportunités offertes par les développements en matière de RSE pour renforcer les politiques de SST? Comment obtenir des retombées positives?
- Quelles sont les forces et les faiblesses du monde (institutions et personnes) de la sécurité et de la santé au travail qui sont déterminantes pour que la SST devienne un aspect essentiel de la RSE?
- Comment utiliser au mieux la valeur des politiques de SST et l'expérience acquise dans ce domaine pour élaborer une politique en matière de RSE au niveau de l'entreprise, au niveau national et au niveau européen?

2.5. Conclusions et recommandations

La responsabilité sociale des entreprises est une évolution stimulante, motivante et stratégique qui devient de plus en plus importante pour les entreprises de toutes tailles et de tous types. La sécurité et la santé au travail constituent une composante essentielle de la RSE, ce qui signifie

que les professionnels de la SST doivent être conscients des opportunités et des défis qu'ils peuvent rencontrer.

Actuellement, la mondialisation, une sensibilisation environnementale et sociale accrue et une communication plus efficace ont donné un nouvel élan à la notion de «responsabilité des entreprises», au-delà des responsabilités purement juridiques ou liées aux profits. Pour réussir, les entreprises doivent désormais être perçues comme ayant une attitude responsable envers les personnes, la planète et les profits (les fameux «3 P»).

Les entreprises doivent projeter une image positive auprès du public, des salariés potentiels et des investisseurs. À cet égard, la sécurité et la santé constituent une dimension importante de la RSE, et les entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent pas réussir à l'extérieur si elles affichent de mauvaises performances sociales en interne.

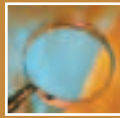
Une bonne communication avec les parties prenantes est fondamentale pour mettre en œuvre avec succès la RSE, et les salariés, en particulier,

représentent un élément clé pour faire progresser les performances sociales et environnementales des entreprises. Cela offre un vaste domaine de synergie potentielle avec la sécurité et la santé au travail où la participation et le dialogue avec les salariés sont depuis longtemps reconnus comme un élément essentiel du succès. Dans ce cadre, les professionnels de la SST ont un rôle clé à jouer dans l'adoption de la RSE par les entreprises.

Compte tenu de l'importance stratégique de l'évolution de la RSE et de son caractère innovant, il est trop tôt pour donner des orientations concrètes sur la façon d'intégrer la sécurité et la santé à la RSE. Toutefois, nous présentons un ensemble de recommandations spécifiques s'adressant aux trois principaux groupes de parties prenantes au niveau de l'entreprise: les dirigeants, les salariés et les professionnels de la sécurité et de la santé au travail.

On pourrait avancer que toutes les activités liées à la SST font, de par leur seule nature, partie de la RSE, mais il y a beaucoup plus à dire sur la relation entre les deux.

3.



INTRODUCTION: RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET SÉCURITÉ ET SANTÉ AU TRAVAIL

3.1. Introduction

Ce chapitre propose un bref aperçu de l'évolution de la responsabilité sociale des entreprises, de son influence sur le développement des entreprises et de ses relations avec la sécurité et la santé au travail. Les informations présentées s'appuient sur une analyse de la littérature générale.

Vers la fin du XIX^e siècle, les entreprises européennes disposaient assez fréquemment de leur propre programme social et sociétal. Toutefois, à mesure que les dispositions législatives

sont venues assurer la protection des travailleurs et garantir le bien-être des citoyens, la RSE n'a plus été considérée comme une nécessité. La fin du XX^e siècle a toutefois marqué le début d'une nouvelle ère avec un intérêt croissant porté à la RSE.

L'une des premières initiatives connues en matière de RSE est le programme «Responsible care» (engagement de progrès) du secteur de la chimie. Dans les années 80, ce secteur a dû faire face à de nombreuses critiques de la part des groupes de pression écologistes, alors même que son image devait aussi pâtir de plusieurs catastrophes (par exemple, Bhopal, en 1984). L'industrie chimique en a souffert à différents égards: réticence des gouvernements à délivrer des autorisations pour de nouvelles installations, plaintes des voisins et migration de beaucoup de travailleurs hautement qualifiés vers d'autres secteurs d'emploi. L'industrie chimique a également souffert d'un manque de crédibilité auprès du public. La grande majorité des Européens considérait que Greenpeace était beaucoup plus crédible que les industriels sur la question des risques liés à la production et aux produits chimiques. L'industrie chimique en a conclu que son «permis d'exercer» était menacé. Elle a donc lancé le programme «Responsible care» qui met tout particulièrement l'accent sur les activités de gestion visant à garantir de bonnes performances en matière d'environnement et de SST, sur la transparence et la communication externe ainsi que sur le dialogue avec les parties prenantes.

La RSE s'est considérablement développée au cours de la dernière décennie. L'éthique de l'entreprise et la responsabilité sociale sont des thèmes auxquels les entreprises, comme les publications universitaires, accordent une grande attention (Kok e.a., 2001). Les salariés, les clients, les fournisseurs, les concurrents et le gouvernement ont tous des exigences croissantes vis-à-vis de la gestion d'entreprise.

Les parties prenantes attendent que la direction participe au débat sur les problèmes de société (par exemple, le chômage, la pauvreté, les infrastructures, l'effet de serre, etc.) et anticipe l'impact des entreprises sur la société dans son ensemble.

Dans son livre vert «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises» (2001), la Commission européenne décrit le concept de «responsabilité sociale des entreprises» comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités et à leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Plusieurs expériences montrent que, en allant au-delà du simple respect de la législation, les entreprises peuvent accroître leur compétitivité et avoir des retombées directes sur la productivité.

La présente étude porte essentiellement sur la dimension sociale de la RSE, car elle est étroitement liée à la sécurité et à la santé au travail. On distingue souvent trois aspects de cette dimension sociale, à savoir :

- dimensions internes — gestion des ressources humaines, éthique, sécurité et santé au travail, adaptation au changement, gestion des conséquences écologiques et des ressources naturelles;
- dimensions externes au niveau local — collectivités locales, partenaires commerciaux, ONG locales;
- dimensions externes au niveau international — fournisseurs et clients, investisseurs, droits de l'homme, préoccupations écologiques au niveau mondial, ONG internationales.

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2001), le concept de «responsabilité sociale des entreprises» signifie que

«celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement». L'Agence constate qu'un nombre croissant d'entreprises mettent en avant leur stratégie en matière de RSE en réponse à toute une série de pressions sociales, environnementales et économiques. L'objectif est d'envoyer un signal fort aux différentes parties prenantes avec lesquelles elles sont en relation: les salariés, les actionnaires, les investisseurs, les clients, les autorités publiques et les ONG.

Nous décrivons ci-après l'évolution de la RSE au cours de ces dernières années.

3.2. Évolution de la RSE

Nous l'avons dit, la RSE suscite un intérêt croissant. Elle cible les effets de la stratégie organisationnelle sur l'impact social, écologique et économique des activités de l'entreprise, ainsi qu'un bon équilibre entre ces trois volets. En tant que telle, la RSE est considérée comme un principe directeur dans le développement de pratiques d'entreprises innovantes (Zwetsloot, 2003). L'évolution de la RSE découle de la démarche de développement des systèmes de management des années 90. Souvent fondés sur des normes et des lignes directrices telles que les normes ISO 9000 (management de la qualité), ISO 14001 (management environnemental), SA 8000 (responsabilité sociale) et OHSAS 18001 (sécurité et santé au travail), ces systèmes ont pour principe directeur de «faire bien dès le départ» (Zwetsloot, 2003). Dans la mesure où ils se concentrent sur la planification et le contrôle rationnel des activités, ils se soucient peu des aspects humains. À long terme, cela peut entraîner de nouveaux problèmes, car les êtres humains constituent la base de la plupart, sinon de toutes les organisations.

S'efforcer de faire bien dès le départ ne garantit toutefois pas un succès durable. Juran (1988) l'illustre très bien: s'ils sont mal choisis, ce sont de mauvais objectifs que le plan d'action visera.

Nous devons «faire bien» et non «faire ce qu'il faut». Dès lors, «faire bien ce qu'il faut» est une autre dimension importante qui n'est généralement pas abordée de façon approfondie dans les systèmes de management. L'approche rationnelle utilisée dans ces systèmes néglige souvent les aspects irrationnels des questions liées aux valeurs humaines pour lesquelles une autre approche doit donc être retenue. Pour s'assurer que ce qu'il faut faire est fait, il est important de développer des valeurs partagées au sein de l'organisation et de se concentrer sur les innovations essentielles. La haute direction doit en être l'instigatrice en créant une identité d'entreprise, malgré les difficultés que cela implique. Il convient pour développer la RSE de concilier les décisions reposant sur les valeurs et la rationalité des systèmes de prévention et de gestion (Zwetsloot, 2003).

3.3. Les moteurs de la RSE

Le professeur australien David Birch décrit (Jonker, 2003) quelques-uns des moteurs de la RSE: «À mesure qu'un plus grand nombre d'entreprises à travers le monde prend conscience de l'importance et de la nécessité d'une RSE efficace, la philanthropie traditionnelle des entreprises cède progressivement la place à une gamme croissante de développements et d'impératifs relatifs à des moyens plus stratégiques de parvenir à une bonne citoyenneté d'entreprise. Certains de ces impératifs répondent au besoin accru de rendre compte, que ce soit obligatoire ou non, de l'impact social, environnemental et économique des activités de l'entreprise; d'autres sont dictés de l'extérieur par des fonds d'investissement socialement responsables ou éthiques et l'importance grandissante de l'image de l'entreprise et de la marque; d'autres découlent d'initiatives des parties prenantes et des discussions (avec les consommateurs, les ONG écologistes, etc.) ou d'exigences sociétales accrues du grand public pour améliorer la gouvernance et la responsabilité de l'entreprise.»

On relève deux motivations essentielles de la RSE: créer de nouvelles opportunités (expansion du marché, renommée accrue) et mieux maîtriser les risques pour la pérennité de l'organisation (Zwetsloot et Starren, 2003). Les récents scandales liés à une mauvaise gestion d'entreprise (Ahold, Enron) et les demandes de plus en plus pressantes en matière d'honnêteté et d'ouverture des entreprises ont également renforcé l'intérêt pour la RSE. L'importance de la RSE est aussi illustrée par le fait que, dans deux pays (Royaume-Uni et France), des ministres sont chargés de la responsabilité sociale des entreprises et que le sixième programme-cadre européen de recherche cite le développement durable et la RSE comme des priorités de recherche pour les années à venir (Jonker, 2003).

Les organisations accordent de plus en plus d'importance aux parties prenantes ainsi qu'à leur renommée. Conscientes que leur réputation influence l'opinion des actionnaires, beaucoup de grandes entreprises se soucient non seulement de leurs performances financières, mais également de leurs performances environnementales et sociales (dont les performances en matière de SST). Dans les rapports annuels, on appelle cela rendre compte selon une «triple approche» (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2001).

Les ressorts commerciaux qui poussent les entreprises à mettre la RSE (et la SST) en bonne place sur leur agenda sont, notamment, les suivants:

- les investisseurs avisés constatent que les risques (internes et externes) pour les entreprises qui gèrent convenablement les impacts sociaux et environnementaux de leur activité sont inférieurs à la moyenne;
- les grandes entreprises constatent que davantage d'investisseurs recherchent leurs actions, d'où une hausse potentielle du prix de ces actions;

- les consommateurs qui ont un vaste choix dans une gamme de produits, tous de qualité et de prix raisonnables, sont susceptibles de privilégier les produits fabriqués de manière socialement responsable. En conséquence, ces produits auront une plus grande part de marché ou une meilleure marge bénéficiaire.

L'importance de la RSE est évidente, mais comment se rattache-t-elle au principe plus traditionnel de sécurité et de santé au travail et comment cette relation fonctionne-t-elle dans la pratique?

3.4. La relation entre la RSE et la sécurité et la santé au travail

Segal e.a. (2003) estiment que la SST constitue un élément important de la RSE, étant donné que la sécurité de la main-d'œuvre est l'un des éléments utilisés pour mesurer les avancées globales des entreprises en matière de RSE:

- sécurité des produits et santé et sécurité des salariés;
- normes et conditions de travail et droits de l'homme;
- égalité des chances et accès à l'emploi.

Fisscher (2003) décrit les mécanismes pertinents pour les compétences morales ainsi que la façon de favoriser la responsabilité ou les activités éthiques des organisations. À cet égard, la SST est considérée comme l'un des éléments essentiels pour l'éthique de l'entreprise. La question de l'éthique est étroitement liée à celle de la RSE, car elle permet d'aborder les valeurs de l'entreprise. Parmi les autres thèmes souvent considérés comme importants dans la littérature, on relève l'environnement ou la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Certaines conditions doivent être remplies pour une bonne intégration de la SST à la RSE. Il s'agit avant tout d'envisager la responsabilité comme une valeur. Il est important de faire preuve d'intégrité et d'ouverture envers les salariés (comme

envers les parties prenantes extérieures), afin de pouvoir développer des compétences morales dans le dialogue avec les salariés (Fisscher, 2003). Les arguments économiques et stratégiques sont souvent à la base de la RSE (comprenant la SST). Si les compétences morales sont organisées et intégrées de façon structurée au travail quotidien d'une organisation, la SST sera un élément logique de la politique de RSE. Dans ce sens, non seulement les aspects liés à la RSE, mais également ceux liés à la SST, font partie intégrante de la politique organisationnelle et sont donc considérés de façon structurelle (Fisscher, 2003). Mais comment la SST est-elle véritablement liée à la RSE? Selon Zwetsloot et Starren (2003), les activités organisationnelles qui profitent à la SST comme à la sécurité publique contribuent à la RSE: par exemple, accroître la sécurité d'un centre commercial. La SST constitue donc un élément important de la dimension sociale de la RSE. Grâce à la RSE, il est possible d'intégrer la politique de SST à un niveau stratégique de l'organisation. L'intégration des éléments de SST à la RSE contribue à la satisfaction du public qui, selon les modèles EFQM (European Foundation for Quality Management), est l'un des principaux critères de résultat et un aspect essentiel du succès de l'entreprise. La SST intégrée à la RSE conduira également à des bénéfices en termes de valeur ajoutée pour l'image de l'entreprise, la productivité, la fidélité des consommateurs et la valeur des actions.

Sanders et Roefs (2001) soulignent qu'une bonne intégration de la SST à la RSE renforce l'image de bon employeur. Elle permet de consolider sa position sur le marché du travail, en le rendant plus attrayant pour les recrues potentielles et en fidélisant les salariés en poste.

Mansley (2002) rapporte une série de réunions avec de grands investisseurs et experts du secteur financier, sur la façon dont la sécurité et la santé peuvent être intégrées avec succès dans le cadre de la RSE dans les entreprises. Les investisseurs

institutionnels soulignent la nécessité d'indicateurs généraux leur permettant d'évaluer les performances des entreprises en matière de sécurité et de santé lorsqu'ils décident d'investir.

Les investisseurs avaient une idée assez claire des indicateurs pertinents en matière de sécurité et de santé. En nombre limité — pas plus de cinq ou six —, adaptés à l'entreprise en question, ils doivent, surtout, être comparables entre les entreprises, c'est-à-dire calculés sur les mêmes bases. Par ailleurs, les indicateurs applicables au niveau international ont été privilégiés. Six facteurs ont été identifiés comme indicateurs clés en matière de santé et de sécurité: l'existence d'un directeur chargé de se faire le champion des questions de santé et de sécurité, le niveau d'information sur les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé, le nombre de décès, le taux d'accidents avec arrêt, le taux d'absentéisme, le coût des pertes liées à la sécurité et à la santé.

Le manque de données convaincantes pour appuyer l'analyse de rentabilité d'une bonne gestion de la sécurité et de la santé au travail constitue un obstacle à l'intégration de la sécurité et de la santé au travail à la RSE, et il convient de poursuivre le travail dans ce domaine. Les investisseurs ont soutenu l'idée que de bons résultats en matière de santé et de sécurité constituaient un indicateur de bonne gestion générale. Quelques-uns étaient prêts à aller plus loin et à examiner les performances en matière de santé et de sécurité des entreprises de façon plus approfondie.

Les exemples sont limités, bien que certaines études de cas montrent que les organisations peuvent concilier protection des salariés (sécurité et santé au travail) et protection de l'environnement avec une bonne rentabilité (Cramer, 2003).

Jones (2003) donne l'exemple de l'institut SAS, un fabricant de logiciel compétitif qui dispose de l'un des environnements de travail les plus

axés sur les salariés, holistiques et équilibrés au monde. L'entreprise accorde une attention particulière à la santé au travail des salariés en mettant notamment à disposition 36 000 m² d'installations sportives et de terrains de football et de softball. Des animateurs aident les salariés à établir leur programme personnel de fitness et de bien-être. Cela contribue non seulement à améliorer les conditions de santé des salariés, mais facilite également la conciliation entre vie professionnelle et vie privée et apporte une valeur ajoutée à la responsabilité sociale de l'organisation.

La RSE est généralement considérée comme importante pour la bonne gestion d'une organisation. Il ne suffit plus de se concentrer uniquement sur les aspects financiers pour opérer dans une société de plus en plus exigeante. La dimension sociale de la RSE met en évidence l'importance de l'élément humain qui est essentiel dans beaucoup d'organisations. C'est pourquoi la SST constitue un aspect essentiel de la RSE. Au cours de ces dernières années, beaucoup d'initiatives ont été lancées au niveau des organisations, des branches industrielles, des pays et même à une échelle transnationale. Il est intéressant de savoir, compte tenu des expériences acquises à partir de ces initiatives et des études de cas récentes, quels sont les principaux facteurs de réussite pour concilier RSE et SST.

Dans le chapitre suivant, nous présentons onze cas de «bonnes pratiques» démontrant l'intégration de la RSE aux activités d'entreprises à travers l'Europe. Nous nous intéresserons en particulier à la dimension sociale de la RSE et, bien sûr, à ses relations avec la sécurité et la santé au travail. Ces exemples ont été fournis par les partenaires du projet participant au centre thématique de l'Agence chargée de la recherche.

Les chapitres 4 et 5 donnent un aperçu des initiatives européennes (et mondiales) visant à favoriser la RSE, qui présentent un intérêt pour les entreprises et le développement de leur politique en matière de SST.

4.1. Acroplastica, éléments en plastique (Italie)



Présentation de l'entreprise et de ses activités

Fondée en 1982 et située à Ponteselice (Caser- te), Acroplastica est un fournisseur indépendant de l'industrie des thermoplastiques et thermo- durcissables. Ses principales activités sont l'assemblage et le stockage de pièces pour ap- pareils électroménagers. Acroplastica emploie actuellement 149 personnes (129 font partie du personnel interne et 20 sont des salariés externes employés par des sous-traitants).

Parties prenantes externes et internes

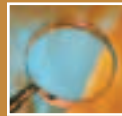
Parmi les principales parties prenantes d'Acro- plastica figurent les autorités régionales, la mu- nicipalité, les autorités locales, les organismes gouvernementaux (service des contributions, autorités locales en matière de santé, services du travail) et les syndicats.

Conception de l'entreprise en matière de RSE

Il y a environ quatre ans, Acroplastica a entamé une procédure visant à l'obtention de la certifi- cation SA 8000. Grâce au CSQT ⁽¹⁾, Acroplas- tica a obtenu la certification et reçu un «certifi- cat d'agrément BVQI/CEP». Cette démarche a été motivée par le besoin de l'entreprise d'inno- ver dans plusieurs domaines:

⁽¹⁾ Il consorzio per lo sviluppo della qualità e delle tecnologie del Canavese (consortium pour le développement de la qualité et de la technologie du Canavese).

4.



ONZE EXEMPLES DE «BONNES PRATIQUES» EN MATIÈRE DE RSE

Ce chapitre présente onze cas d'entreprises de six différents pays membres de l'UE, choisis par les partenaires du projet de ces pays en raison de leur caractère exemplaire pour les autres en- treprises. Ils montrent que l'évolution vers la RSE concerne une large gamme de secteurs et que, loin d'être réservée aux grandes entre- prises, elle est également pertinente pour les petites et moyennes entreprises. La description qui suit a pour principal objectif de présenter de façon concise les cas individuels et de donner un aperçu de la diversité des approches de la RSE actuellement adoptées par les entreprises européennes.

- *Marché*: les défis sociaux découlant du processus de mondialisation ne peuvent être relevés efficacement que si les valeurs éthiques jouent un rôle clé dans les stratégies des entreprises opérant dans le monde entier. Mais Acroplastica est une entreprise de taille moyenne qui intervient en tant que sous-traitant pour d'autres sociétés dans le secteur des appareils électroménagers et, à ce titre, elle ne fournit pas de produits portant sa propre marque commerciale. Aussi, le défi auquel Acroplastica souhaite s'attaquer est d'assurer un développement durable en termes de compétitivité sur le plan local, en recourant à un processus «global/local».
- *Image de marque*: les consommateurs s'intéressent dorénavant aux valeurs humaines fondamentales et sont de plus en plus informés non seulement de «ce qui est produit» (c'est-à-dire la qualité et le prix), mais également de «la façon dont cela est produit» (facteurs sociaux, éthiques, écologiques, de santé et de sécurité). En conséquence, les entreprises (exposées à une pression croissante en raison de la concurrence sur les plans économique et social) sont appelées à défendre les valeurs humaines et à adopter une attitude «responsable», en gérant leurs activités avec honnêteté et vertu, tout en prenant en considération les attentes du public. Pour Acroplastica, qui intervient dans un environnement global/local, il est essentiel de transmettre une image positive aux principales parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, investisseurs et actionnaires) et d'acquiescer une bonne réputation au fil du temps.
- *Relations avec les salariés*: l'Italie est fortement attachée à la protection des droits des salariés, notamment en ce qui concerne les mineurs. À travers l'adoption de la norme SA 8000, Acroplastica a voulu établir de bonnes relations avec son personnel et revoir son processus d'organisation interne, le but étant de s'appuyer sur un modèle d'entreprise réellement fondé sur l'observation de la norme SA 8000.

L'application de la norme SA 8000, conjointement avec le décret 626/94 (transposant la directive-cadre européenne sur la sécurité et la santé au travail) et la promotion de la santé sur le lieu de travail, constitue un processus d'auto-surveillance pour les activités de l'entreprise.

Mise en œuvre

Acroplastica évolue dans un contexte régional particulier (la province de Caserte dans la région de Campanie) où, si certains problèmes sont montés en épingle, il existe néanmoins de réelles difficultés. Parmi celles-ci figurent l'exploitation des jeunes travailleurs, l'affectation inappropriée du personnel à des postes où il est rémunéré sur la base de critères contestables, les «ateliers clandestins», la fraude/l'évasion fiscale et un fort pourcentage de crime organisé. En satisfaisant aux critères de responsabilité sociale et en adoptant une approche éthique de la gestion de l'entreprise, la société Acroplastica s'est attachée à étendre la démarche qualité non seulement à la production au sens strict, mais également au mode de travail et au mode de vie qui en découle. À cet égard, l'entreprise est aujourd'hui considérée — à la fois dans la province de Caserte et au niveau du projet global de développement des structures sociales — comme un élément de référence par les organisations religieuses et sportives, ainsi que par les universités. Depuis longtemps, elle apporte aussi un soutien financier actif à plusieurs organismes caritatifs et encourage l'organisation de manifestations culturelles en vue d'améliorer l'environnement local.

En particulier, l'entreprise:

- apporte une contribution annuelle:
 - au Fonds des Nations unies pour l'enfance (Unicef) (les cadeaux de Noël offerts auparavant aux salariés, aux fournisseurs et aux clients ont été remplacés par des dons à l'Unicef). L'entreprise distribue un certificat de mérite, tandis que l'Unicef adresse une lettre de remerciement. Acroplastica a également soutenu une action visant à

nourrir six enfants souffrant de malnutrition pendant quatre semaines et à parrainer quatre enfants à distance),

- à l'Association de donneurs d'organe (AIDO),
- à l'Association d'aide aux sourds et aux aveugles (Associazione Lega Filo d'oro),
- à l'Association pour les enfants atteints d'hémopathies (Associazione bambino emopatico);
- organise des événements culturels:
 - Reggio di Caserta (exposition Bruno Donzelli, le 19 février 2000, dans le cadre d'une exposition anthologique organisée conjointement avec «FS TrenItalia» et d'autres organisations);
- offre des souvenirs du terroir lors des visites de l'entreprise:
 - la propriétaire, M^{me} Mastrangelo, choisit spécialement des produits typiquement locaux pour promouvoir l'image du terroir et diffuser sa culture à l'extérieur (par exemple, des articles en soie réalisés dans les fabriques de soie de San Leucio dans la province de Caserte);
- a financé le projet «Il Caffè» au cours des quatre dernières années, dans le cadre d'une campagne de sensibilisation multimédia.

Sur le forum intranet, les salariés peuvent débattre des différents aspects de leur convention collective.

Relations avec les politiques et les systèmes de gestion existants

Acroplastica met en œuvre un contrôle continu des performances environnementales pour s'assurer que les normes de qualité intègrent les considérations des «3 P» — les personnes, la planète et les profits.

Mission

Le directeur de l'usine est responsable de la mise en œuvre des mesures liées à la santé et à

la sécurité. Avec un budget spécifique pour la promotion de la santé sur le lieu de travail, l'entreprise consacre des sommes importantes à la santé de ses salariés. Grâce à son engagement en matière de RSE, Acroplastica a obtenu la certification SA 8000 en 1999.

Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

Résultats du programme d'Acroplastica:

- baisse de l'absentéisme;
- augmentation de la productivité de 6,7 % (année 2000);
- diminution du niveau des conflits;
- satisfaction accrue des salariés et de leur famille;
- économie d'énergie de 9,3 %;
- impact environnemental réduit;
- image positive de l'entreprise aux niveaux local et national grâce à la publicité consacrée aux résultats;
- zéro accident du travail depuis 1997.

Transparence et rapports d'information

Les recommandations écrites sur la promotion de la santé sur le lieu de travail sont destinées à assurer la sécurité et la protection de tous les salariés au travail, à promouvoir un mode de vie sain et à prévenir les risques potentiels pour l'environnement. Elles ont été élaborées conjointement par la direction, le service des ressources humaines, les représentants du personnel, le service chargé de la sécurité et le service de la médecine du travail. Ces recommandations sont diffusées à tous les salariés via l'intranet.

Processus d'apprentissage organisationnel et sociétal

Les salariés reçoivent une formation environnementale qui aborde les principes de la SST et de la RSE. L'apprentissage en ligne est consacré aux principes de SST et de RSE.

Résultats notables

Un cercle vertueux a été créé, qui implique toutes les composantes de la société.

4.2. Angelantoni, technologie du froid (Italie)



Présentation de l'entreprise et de ses activités

Angelantoni SpA travaille dans le domaine de la «technologie du froid appliquée aux essais environnementaux, à la recherche biomédicale et aux procédés industriels». Créée en 1932, cette société est implantée à Pérouse, en Italie (siège du holding et principale usine).

Ses principaux produits et marchés sont les suivants: fabrication de chambres d'essais environnementaux simulés et d'enceintes climatiques, équipement de réfrigération pour les applications biomédicales et la recherche scientifique, installations de refroidissement pour les procédés industriels (découpage, emboutissage, pliage, soudage, assemblage mécanique, montage électrique, assemblage et essais de matériel de réfrigération).

Quelque 183 salariés travaillent dans les usines et bureaux du site principal, et 250 autres salariés sont employés dans les 12 filiales contrôlées en partie ou en totalité par la famille. Le taux de rotation du personnel se situe entre 0,5 et 1 % par an.

La structure globale du groupe est simple, avec de petites entreprises en Italie et à l'étranger dirigées par Angelantoni Industries. Ses princi-

pales unités d'exploitation sont ACS Essais environnementaux, AS Matériel biomédical, AG Division climatique et ingénierie de réfrigération et activités biomédicales.

Mission

Occuper la position de leader sur les marchés mondiaux des chambres d'essais environnementaux, des équipements de laboratoire et biomédicaux, de la technologie du froid appliquée à l'industrie et à la recherche, des chambres de protection, des télécommunications civiles et militaires. Fabriquer des systèmes innovants et de haute qualité allant au-delà même des attentes des clients en termes de performances, de caractéristiques techniques, de conception et de valeur.

Dans le cadre de son projet de commerce électronique, le groupe Angelantoni met actuellement en place le «portail d'information de l'entreprise», qui permet d'exploiter les technologies de l'internet pour communiquer et échanger des informations en temps réel tant avec le personnel interne qu'avec des personnes externes à l'entreprise, tout en développant le commerce électronique.

Parties prenantes externes et internes

Elles englobent des sociétés pharmaceutiques et de biotechnologie, des centres de recherche et le monde médical, ainsi que les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, les sociétés partenaires, les actionnaires et la société au sens large.

Conception de l'entreprise en matière de RSE

L'entreprise a instauré un «système de prévention et de sécurité au travail», afin d'atteindre et de contrôler méthodiquement les niveaux de sécurité visés. Ce système est basé sur un processus dynamique et cyclique appelé la roue de Deming («plan, do, check» = prévoir, faire,

contrôler). Elle prévoit également de nombreuses actions en vue:

- de contrôler l'efficacité des performances du système;
- de favoriser l'efficacité au sein de la direction;
- d'améliorer les capacités à gérer les changements organisationnels et réglementaires;
- d'impliquer tous les salariés et leurs représentants dans le système de management de l'entreprise.

La société a obtenu la certification ISO 9001 en 1995 et a également adopté le modèle EFQM d'excellence, permettant à l'organisation de mesurer la qualité totale à tout moment, par autoévaluation. Dans ce contexte, le groupe a continué de travailler sur des concepts de base tels que l'approche orientée vers les résultats, l'écoute des besoins du client, le leadership et la cohérence de ses objectifs, l'engagement, l'avancement et la formation du personnel, le partenariat avec les fournisseurs, la responsabilité publique et la protection des travailleurs. Concernant ce dernier point, les accords collectifs de travail sont toujours suivis de près, même ceux des fournisseurs. Récemment, la direction d'Angelantoni a signé la «charte de l'entreprise», dans laquelle le harcèlement est explicitement condamné. Grâce à ces efforts, l'entreprise a également obtenu la certification maximale possible de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN), à savoir l'«AQAP 110». Le groupe a adopté le concept de «développement durable», selon lequel une production de qualité implique non seulement de fabriquer des produits et d'offrir des services conformes aux exigences explicites ou implicites du client, mais aussi de prendre en compte l'impact de ces activités sur l'environnement et la sécurité des personnes engagées dans le processus de fabrication. En 2001, le groupe a obtenu la certification à laquelle l'ensemble de l'équipe aspirait vivement, à savoir la certification ISO 14001. De surcroît, le système de prévention et de sécurité au travail (SGPS) est conforme aux attentes

OHSAS 18001/1999 et vise à améliorer les normes de prévention et de sécurité, avec des contrôles systématiques destinés à s'assurer que toutes les activités sont effectuées dans des conditions de sécurité. Enfin, Angelantoni peut garantir les principes stipulés par la norme SA 8000 et, en particulier, ceux qui se réfèrent aux sept points fondamentaux: le travail des enfants, la sécurité et la santé, la liberté d'association et de représentation syndicale, la discrimination sexuelle et raciale, les sanctions disciplinaires, le temps de travail.

Mise en œuvre — participation des salariés

Chez Angelantoni, les salariés sont consultés tous les six mois sur les contraintes de leur travail et leurs besoins professionnels. Les résultats de ces enquêtes, ainsi que les données sur les arrêts de travail pour cause de maladies ou d'accidents du travail, combinés aux résultats des analyses des tâches et d'un audit interne, servent de base pour planifier les activités liées à la santé. La direction étudie régulièrement et systématiquement des moyens d'améliorer les différents projets de promotion de la santé. À propos de l'implication du personnel, il convient de mentionner les groupes de santé et la participation des représentants du personnel aux comités de pilotage dans l'ensemble de l'organisation.

Toutes les activités mises en œuvre sont également évaluées; le service des ressources humaines, par exemple, effectue des enquêtes périodiques sur la satisfaction du personnel et l'ambiance de travail, dans le but de créer de meilleures conditions de travail et d'apporter des changements dans le style de direction, ayant un impact positif sur l'image de l'entreprise.

L'un des objectifs de l'entreprise est de redéfinir les procédures internes, en automatisant le flux de travail afin de coordonner les besoins de la production, de la logistique et des clients.

Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

La RSE crée principalement de la valeur ajoutée en termes de réduction progressive des accidents du travail, d'amélioration de l'ambiance de travail, de maîtrise des coûts de sécurité et de santé, et de réduction des risques.

Transparence et communication

Les recommandations d'Angelantoni sur la santé de ses salariés ont été formulées conjointement par la direction, le service des ressources humaines, les représentants du personnel, le service chargé de la sécurité au travail, les médecins du travail et des consultants externes. La direction prévoit un budget spécifique pour toutes les mesures de promotion de la santé et pour de nombreuses initiatives en matière de RSE qui étendent le processus de qualité non seulement à la production au sens strict, mais aussi au mode de travail et au mode de vie qui en découle. Pour citer quelques exemples, l'entreprise accueille des jeunes gens dans le cadre d'un programme de stages. Elle apporte une contribution annuelle à l'Association italienne de lutte contre le cancer du sein, grâce à la vente de mimosa le 8 mars (Journée internationale de la femme), et parraine des manifestations éducatives et culturelles, aux niveaux local et international.

Processus d'apprentissage organisationnel et sociétal

Un «programme de perfectionnement du personnel», englobant des cours de formation, aide les salariés à améliorer leurs compétences en matière de santé. Les salariés sont régulièrement informés des nouveaux concepts et des nouvelles stratégies de promotion de la santé au travail, lors des réunions du personnel et à l'occasion des discussions avec l'équipe dirigeante. En outre, grâce à la documentation écrite sur les activités de promotion de la santé

et à la politique de «portes ouvertes» pratiquée par les responsables de ces mesures, le processus est aisément compris par l'ensemble du personnel.

4.3. Anne Linnonmaa, confection de vêtements tricotés (Finlande)



Présentation de l'entreprise et de ses activités

Anne Linnonmaa, fondatrice et propriétaire de la société du même nom, est diplômée (1977) du département «Arts textiles et création de mode» de l'université des arts et de la création de Helsinki. Elle a travaillé comme créatrice dans différentes entreprises en Finlande et à l'étranger, puis a fondé sa propre société, en 1991, pour commercialiser sa collection de vêtements tricotés. Au début, la production reposait sur la sous-traitance mais, le 12 janvier 1999, Anne Linnonmaa a racheté le sous-traitant implanté à Mikkeli, reprenant ainsi 14 «anciens» salariés et transférant toute la production sous l'enseigne Anne Linnonmaa Oy. Aujourd'hui, l'entreprise emploie 35 salariés. Tous les produits sont réalisés en Finlande, et l'origine finlandaise est confirmée par le symbole du «drapeau clé», délivré par l'Association pour le travail finlandais. En 2002, l'entreprise a enregistré un chiffre d'affaires de 2,3 millions d'euros. Les exportations représentent environ 20 % des ventes, l'Allemagne étant le principal marché à l'exportation. Dès 2003, les effectifs ont doublé et, au cours des trois premières années, le chiffre d'affaires annuel a triplé.

Conception de l'entreprise en matière de RSE

Anne Linnonmaa a ouvert la voie dans le domaine de la mode écologique. Dans son entreprise, la pensée environnementale et la pensée économique sont étroitement liées. Anne Linnonmaa, fondatrice et propriétaire de la société, met l'accent sur la conception intégrée. Un processus de production sain et bien conçu profite à toutes les parties prenantes impliquées: l'employeur, le personnel, le consommateur, ainsi que l'environnement et la société.

Principes et politiques d'entreprise: des collections écologiques pour un environnement et un monde meilleurs

Anne Linnonmaa s'attache à produire des vêtements en tricot dans lesquels le consommateur se sent bien, parce qu'il a acheté un vêtement de haute qualité conçu par un créateur et produit dans des conditions respectueuses des personnes et de l'environnement. Toute la chaîne de production reflète la responsabilité vis-à-vis de l'environnement, à commencer par le coton biologique, cultivé au Pérou et cueilli à la main, et, pour finir, l'utilisation écologique des produits. Le principal groupe cible est celui des consommateurs avertis, sans limite d'âge ni de taille, aussi bien les hommes que les femmes.

Matière première: coton péruvien pur cueilli à la main

Le coton utilisé pour la fabrication du fil est cultivé de manière écologique au Pérou par quelque 200 familles et cueilli manuellement. Le matériau a obtenu le certificat KRAV répondant à des critères très stricts, ainsi que l'écolabel du «cygne nordique» (n° 339-007), qui garantit une culture naturelle sans défoliants, alors que ces derniers sont nécessaires pour la ré-

colte mécanique. Seuls les colorants réactifs approuvés par la norme Öko-Tex 100 sont utilisés. Ils ne contiennent pas d'éléments dangereux tels que les composés azoïques, les formaldéhydes ou les azurants optiques.

Les produits ne sont pas décolorés avant teinture, et le chlore est interdit même comme agent de blanchiment optique. Les éléments qui occasionnent le boulochage sont supprimés à l'aide des enzymes Biotouch®. Ces enzymes utilisées à la finition disparaissent au cours du processus et sont biodégradables. D'un bout à l'autre du processus de production, un contrôle et une surveillance sont exercés pour assurer une qualité de haut niveau et de bonnes conditions de travail.

Parties prenantes externes et internes

Anne Linnonmaa Oy a créé un réseau coopératif avec les sociétés fournisseurs, par exemple avec celles produisant des colorants écologiques. Par ailleurs, l'entreprise travaille en étroite coopération avec des instituts de recherche, en particulier pour la production équitable et biologique du coton. L'une des plus importantes parties prenantes est la municipalité de Mikkeli à laquelle l'entreprise a apporté de nombreux avantages directs et indirects en offrant des opportunités professionnelles aux femmes dans une région affichant un taux élevé de chômage. L'entreprise est le deuxième plus gros employeur de la région.

Mise en œuvre de la RSE

- Responsabilité économique, investissements dans la recherche et la technologie.
- Essais indépendants de produits, investissements dans le développement de produits respectueux de l'environnement et de la sécurité.
- Bonnes pratiques commerciales et coopération dans le cadre d'un réseau d'entreprises.

- Responsabilité sociale et activités de soutien dans la collectivité au service de l'intérêt public.
- Bien-être et compétences du personnel.
- Sécurité et santé au travail, prévention des accidents et sécurité des produits.
- Investissements dans la formation et les nouvelles connaissances.
- Protection des consommateurs.
- Protection de l'environnement et utilisation durable de ressources et de matières premières naturelles.
- Recyclage, coton pur cueilli à la main, colorants sans risque.
- Héritage culturel de la Finlande et du Pérou, projets de coopération avec les résidents.
- Égalité des sexes et diversité au travail.
- Satisfaction des clients, des consommateurs et des associés.

Anne Linnonmaa insiste sur la conception intégrée adoptée par son entreprise, selon laquelle un processus de production sain et bien conçu est bénéfique pour toutes les parties prenantes impliquées, à savoir l'employeur, le personnel, le consommateur, ainsi que l'environnement et la collectivité locale.

Transparence et rapports d'information

Des informations importantes sur l'entreprise, y compris son chiffre d'affaires annuel, figurent sur le site internet (www.annelinnonmaa.fi). Le siège de la société, situé à Helsinki, est ouvert aux visiteurs, aux scolaires ainsi qu'aux étudiants d'autres établissements d'enseignement.

Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

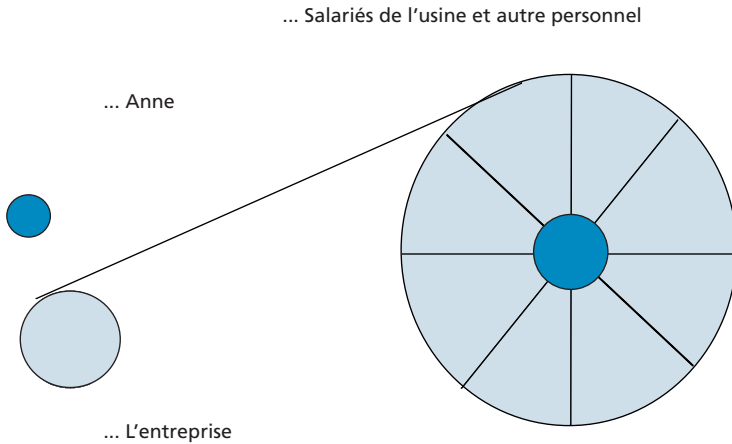
Le centre municipal de santé assure des services de SST et a mis en œuvre un programme actif

sur l'aptitude au travail avec l'aide d'une infirmière du travail. L'ambiance de travail est régulièrement évaluée par le biais d'une enquête par questionnaire, et une boîte à idées est utilisée depuis toujours. Les résultats montrent que le personnel de l'usine est satisfait de ses conditions de travail et que le niveau de collaboration est élevé. L'engagement au travail est important, ce qui se traduit par un faible taux de rotation du personnel. Des activités récréatives sont régulièrement organisées pour l'ensemble du personnel. Tous ces éléments contribuent à créer une bonne ambiance de travail et un fort sentiment d'identification à l'entreprise.

Structure de l'organisation du travail

L'usine est gérée au quotidien par une responsable qui est domiciliée dans la localité. Le personnel, essentiellement féminin, travaille selon des horaires flexibles. Les salariées ont décidé de travailler de 6 heures à 14 h 30 pour pouvoir conjuguer plus facilement leurs activités professionnelles et familiales. L'entreprise favorise la diversité en embauchant des immigrants. Compte tenu de la spécificité des tâches et des processus, la plus grande partie de la formation est assurée au sein de l'entreprise.

L'organisation du travail est linéaire, sans hiérarchie stricte, et les circuits de communication interne sont ouverts et directs. Des réunions sont régulièrement organisées entre le personnel de l'usine et la direction, et le directeur visite l'usine environ une fois par semaine, bien qu'une distance de 232 km sépare Helsinki de Mikkeli. Anne Linnonmaa entretient un contact étroit avec le responsable de l'usine via le courrier électronique de façon à se tenir informée de la réalité quotidienne de l'usine. Elle décrit l'organisation comme une roue: elle-même se situe au centre de la roue, les salariés représentent les rayons.



Résumé

En Finlande, les entreprises accordent une attention croissante à la responsabilité sociale et éthique. Outre les valeurs économiques, l'environnement et le bien-être des personnes suscitent un intérêt grandissant comme le montre le succès remporté par les publications de la Confédération de l'industrie et des employeurs finlandais (www.tt.fi/english/publications). Un concours sur le milieu de l'entreprise et la responsabilité sociale s'est déroulé jusqu'à août 2003 (www.ltt-tutkimus.fi). Des rapports de RSE ont été publiés, jusqu'ici surtout par de grandes entreprises, car il est bien plus difficile pour des petites et moyennes entreprises d'écrire et de publier leur politique de RSE. Toutefois, bon nombre de petites entreprises sont conscientes de l'environnement et veulent investir pour le bien-être et la formation de leurs salariés. En effet, beaucoup d'entre elles se considèrent comme une organisation intégrée. Mais les ressources propres des petites entreprises risquent de ne pas toujours être suffisantes pour évaluer et développer leurs activités en matière de RSE. Un soutien extérieur peut se révéler nécessaire, par exemple la contri-

bution d'un consultant ou d'un conseiller, comme cela a été le cas avec Anne Linnonmaa.



4.4. Raffinerie Api (Italie)

La raffinerie Api est située à Falconara Marittima, près d'Ancône, une position stratégique au milieu de la côte adriatique qui permet de couvrir une vaste zone de l'est de l'Italie. La raffinerie représente près de 5 % des capacités nationales de raffinage, avec en outre une production électrique de 2 gigawattheures par an (GWh/an) grâce à une nouvelle centrale électrique basée sur la gazéification et la technologie des cycles combinés. La raffinerie (aménagée dans un ancien port côtier) fonctionne depuis 1950 et emploie plus de 450 salariés (de plus, quelque 1 500 personnes travaillent directement en rapport avec ses activités). La raffinerie fait partie des 20 plus grands groupes industriels privés d'Italie, avec un chiffre d'affaires annuel de 4 milliards d'euros.

Mission

La mission de la raffinerie Api est de produire des produits de qualité pour satisfaire la clientèle, de générer un important retour sur investissement pour les actionnaires et de protéger l'environnement, tout en assurant un milieu de travail sain pour les salariés.

Consciente de faire partie intégrante de la région, l'entreprise a porté beaucoup d'attention à la sécurité et à la protection de l'environnement, des aspects qui sont aujourd'hui déterminants dans le mode de gestion de l'entreprise.

Parties prenantes externes et internes

Actuellement, la raffinerie opère dans un environnement totalement transparent, avec pour corollaire l'implication d'un nombre croissant de parties prenantes, notamment en matière de protection de l'environnement et de sécurité.

Les principales parties prenantes externes sont les autorités locales et les agences réglementaires et de protection de l'environnement, ainsi que les associations et les groupes de pression.

Les parties prenantes internes sont les salariés, les représentants chargés de la sécurité du personnel et les syndicats.

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques de «prévention et de protection» comptent parmi les principales activités dans ce domaine: les «systèmes de management intégré de la qualité, de la sécurité et de l'environnement» constituent un facteur clé pour gérer l'ensemble des activités.

Conception de l'entreprise en matière de RSE

La politique d'Api est centrée sur une approche responsable de la gestion et du développement de ses activités. Tout aspect de ses opérations susceptible d'avoir un impact sur l'environnement et la sécurité des personnes ou des biens

est considéré avec un niveau élevé et approprié d'attention. La portée de ces questions est mentionnée explicitement dans la mission de l'entreprise, et un code de conduite éthique a été rédigé récemment. De nombreux efforts et d'importants investissements ont déjà été consentis pour assurer un niveau de réaction adéquat, et il convient également de noter la participation active des salariés à la prévention des risques.

La place de choix réservée en permanence à ces valeurs dans la gestion de l'entreprise est illustrée par le niveau croissant des investissements dans les domaines de la santé, de l'environnement et de la sécurité, même dans les périodes de conjoncture difficile, comme celle de ces dernières années.

L'entreprise a clairement démontré son engagement en faveur de l'amélioration continue, en mettant en œuvre un «système intégré qualité, sécurité, environnement»; cette approche lui a permis d'obtenir récemment la certification ISO 14001 et OSHAS 18001 (elle est ainsi devenue la première raffinerie d'Italie et l'une des premières en Europe à obtenir simultanément les deux certifications).

Mise en œuvre

Les programmes à long terme reposent essentiellement sur l'instauration et l'entretien de bonnes relations avec la collectivité locale. Récemment, la raffinerie et les autorités locales ont signé un accord visant à fixer des objectifs spécifiques en termes de protection de l'environnement, de sécurité et d'acceptabilité sociale des activités industrielles. L'élément clé présidant à l'acceptation générale de ces valeurs réside dans la formation. Le programme de formation en matière de santé, de sécurité et d'environnement — mis en place pour tous les salariés et les prestataires de services — a été récompensé comme l'une des meilleures initiatives en matière de formation technique

dans l'industrie italienne et a reçu un prix national (CIDA) en 2001. L'un des résultats notables de la formation continue est que tous les salariés partagent désormais un code de conduite clairement défini et un même comportement dans leur pratique quotidienne.

À court terme, la raffinerie a pour objectif l'enregistrement EMAS ⁽²⁾ pour l'ensemble du site (attendu cette année), enregistrement qui englobe par définition des aspects de SST.

Relations avec les politiques et les systèmes de gestion existants

En substance, la SST, la qualité et la protection de l'environnement ont été les éléments de départ de la politique d'Api dans son approche de la RSE. Ces éléments demeurent au cœur de sa politique en raison de l'intérêt élevé qu'ils suscitent sur le plan social et des pressions engendrées par les questions de santé et d'environnement liées aux activités industrielles.

Grâce à des efforts constants (à la fois économiques et techniques) dans ces domaines, la raffinerie a enregistré une nette amélioration de tous les indicateurs environnementaux.

À ce jour, grâce aux dernières certifications (ISO 14001 et OSHAS 18001), les activités de l'entreprise sont bien contrôlées et auditées dans la perspective d'être constamment améliorées.

Transparence et rapports d'information

Jusqu'à 2002, Api publiait chaque année un rapport très détaillé sur la santé, la sécurité et l'environnement. À partir de 2003 — conformément à la norme EMAS —, le rapport sera essentiellement consacré aux dimensions environnementales.

En interne, un bulletin d'information mensuel est publié pour tenir le personnel informé des

événements de la raffinerie, du développement des systèmes de management (notamment en matière de sécurité et de protection de l'environnement) et des tendances du marché.

Des informations sont également apportées sur les activités sociales et culturelles (programmes de parrainage, soutiens culturels et autres initiatives dans ce domaine). De surcroît, un programme annuel de «débats sur la sécurité» est établi pour informer le personnel posté et le faire participer activement aux activités de sécurité, de santé et de protection de l'environnement. Ce programme complète un programme annuel de «visites de sécurité» et d'audits, organisé par tous les niveaux de la direction, y compris la direction générale de la raffinerie, pour contrôler les activités et faire preuve d'un engagement réel à l'égard des pratiques sûres.

Résultats notables

Depuis le début du processus en cours, plusieurs changements intéressants ont eu lieu. Il convient tout d'abord de citer une diminution notable de ce qui pourrait être désigné globalement comme l'impact environnemental: tous les chiffres concernant les effets potentiels sur l'environnement diminuent constamment, de sorte que les quatre principaux polluants atmosphériques (SO₂, NOx, poussières et CO) se situent bien en dessous des limites légales (parfois de moins de la moitié) et affichent des indices meilleurs que ceux de la moyenne des raffineries italiennes. Un autre aspect important à mentionner est l'augmentation de l'implication sociale de l'entreprise qui soutient désormais activement, et bien plus que par le passé, les activités culturelles et sociales organisées au niveau local.

Enfin, il convient de noter une évolution non négligeable: l'augmentation de la communication interne, en termes de quantité et d'intérêt suscité, visant à informer l'ensemble de l'organisation sur les questions au programme du jour de la politique sociale.

⁽²⁾ Ndt: Système communautaire de management environnemental et d'audit pour les entreprises [règlement (CEE) n° 1836/93 — JO L 168 du 10.7.1993].

4.5. Happy Computers, formation dans le domaine de l'informatique (Royaume-Uni)



Happy Computers assure des formations à la plupart des applications logicielles pour PC, notamment le traitement de texte, les tableurs, les bases de données, les logiciels de publication assistée par ordinateur (PAO) et les systèmes d'exploitation. Les stages durent généralement d'un à deux jours et sont accompagnés d'une documentation complète et d'une assistance technique pouvant durer jusqu'à deux ans.

L'entreprise a développé une approche novatrice de l'apprentissage informatique. Au lieu de mettre l'accent sur le transfert des connaissances techniques du formateur au stagiaire, la formation est axée sur la stimulation et l'implication du stagiaire. Elle s'appuie sur les principes suivants centrés sur le stagiaire: «Ce que l'on me dit, je l'oublie, ce que l'on me montre, je m'en souviens et, si l'on m'implique, je comprends.» Dans le cadre du cours, cela se traduit par un questionnement permanent. Le recours à des jeux et à des quiz encourage aussi une participation active. Enfin, le stagiaire doit garder de cet apprentissage une expérience agréable, mémorable et gratifiante.

L'entreprise a été fondée en 1990. À ses débuts, son créateur était le seul et unique salarié et exerçait son activité dans une seule pièce d'un domicile privé. Au cours des années 90, l'entreprise a pris de l'essor. Les principales étapes de son développement ont été: l'ouverture d'un deuxième lieu de formation en 1995; l'obtention du prix 2001 des entreprises de formation

en technologies de l'information (Institute of IT Training); l'obtention en 2002 du prix d'excellence Management Today/Unisys Service Excellence Award pour le secteur interentreprises. En 2003, l'entreprise a été la grande gagnante du même prix d'excellence Management Today/Unisys Service Excellence Award — classée au premier rang des entreprises britanniques pour les services à la clientèle.

Basée à Londres, Happy Computers emploie aujourd'hui 40 personnes. Son chiffre d'affaires en 2002 dépassait 2,1 millions d'euros. Happy Computers est classée parmi les trois meilleures entreprises de formation en technologie de l'information du Royaume-Uni pour les trois dernières années.

Parties prenantes externes et internes

Les parties prenantes internes sont les salariés de l'entreprise (40), les formateurs indépendants (12) et les investisseurs de l'entreprise (19). Les principales parties prenantes externes sont les sociétés clientes et leur personnel, ainsi que les fournisseurs.

Environ 70 % des stagiaires proviennent d'organisations caritatives et d'associations pour le logement — les organisations caritatives reçoivent des subventions à hauteur de 40 % environ sur les frais de formation. Certes, Happy Computers travaille avec des sociétés, mais exclut toutefois celles opérant notoirement dans le secteur de l'armement ou du tabac, ou dans toute autre activité qu'elle juge contraire à sa propre éthique.

L'entreprise s'attache à entretenir de bonnes relations avec toutes les parties prenantes. Le taux de rotation du personnel est bien inférieur à la moyenne nationale dans ce secteur, témoignant des bonnes relations qui existent entre l'entreprise et ses parties prenantes internes (salariés). Toutes les parties prenantes, externes ou internes, sont consultées sur de nombreux sujets,

notamment la mission de l'entreprise, l'établissement des objectifs, les dispositions en matière d'emploi, l'égalité des chances et les opérations de l'entreprise. Happy Computers est signataire d'une déclaration de principes visant à offrir un guide transparent des relations et interactions avec toutes les parties prenantes. Les échanges de vues avec les parties prenantes ont mis en évidence la bonne qualité de leurs relations avec l'entreprise.

Conception de l'entreprise en matière de RSE

La déclaration d'intention définissant la mission de l'entreprise est formulée dans les termes suivants: «Notre activité consiste à donner les moyens aux personnes d'atteindre leur plein potentiel dans leur travail. Happy Computers a pour mandat de dispenser des formations haut de gamme sur le marché britannique, en créant des références que les autres entreprises voudront suivre. À ces fins, nous voulons développer de nouvelles approches de formation et d'autres méthodes pour aider les personnes dans leur apprentissage, pour leur permettre de surmonter aisément tous les obstacles et apprendre avec plaisir et rapidité.»

Outre cette définition de mission, dont certains points recoupent les priorités en matière de RSE (par exemple, les personnes et les profits), Happy Computers s'est dotée d'une déclaration de principes qui donne des orientations pour cinq domaines clés, à savoir:

1. responsabilisation des personnes — former les salariés et permettre l'épanouissement personnel;
2. excellence des services — améliorer le niveau des services;
3. satisfaction des clients — obtenir un retour d'information et être à l'écoute des besoins et des intérêts des clients;
4. innovation — expérimenter de nouvelles méthodes;

5. satisfaction des parties prenantes — encourager les personnes à se détendre et à s'amuser.

Le principal responsable considère que la conception de l'entreprise en matière de RSE a des répercussions positives tant sur le plan commercial que sur le plan social: «Nous pensons que les entreprises qui réussiront au cours des prochaines décennies sont celles, petites ou grandes, qui servent les intérêts de tous ceux avec lesquels elles travaillent.»

Mise en œuvre de la RSE

La stratégie prioritaire pour améliorer les conditions de travail procède de la politique de l'entreprise en matière d'«équilibre de vie». Happy Computers s'efforce de créer un lieu de travail où les salariés parviennent à trouver un bon équilibre entre activités professionnelles et privées. À cet effet, la politique suivie permet aux salariés de disposer d'une certaine souplesse pour choisir leurs jours ou horaires de travail. Par exemple, les salariés ayant des enfants préféreront peut-être travailler plus pendant la période scolaire et avoir plus de temps libre pendant les congés — les horaires flexibles étant accessibles à tous, et pas exclusivement réservés aux parents. Plus de 50 % des effectifs font usage des horaires flexibles ou réduits et ont en plus la possibilité de travailler à domicile.

L'entreprise a recours à des politiques de gestion du personnel visant à créer un environnement dans lequel «les salariés se sentent valorisés et peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes». Par exemple, il existe une politique d'«appropriation du travail» qui encourage les salariés à se prendre en charge. Avec l'aide d'un collègue/tuteur, ils doivent identifier un ensemble d'objectifs à atteindre et suivre eux-mêmes leurs progrès. L'entreprise fait également preuve de souplesse en matière de rotation des tâches. Elle offre aux salariés de l'ensemble de l'entreprise la possibilité de changer d'emploi afin de les motiver en leur donnant

un nouvel élan. L'approche adoptée par l'entreprise pour l'affectation des tâches administratives offre un bon exemple des efforts qu'elle déploie pour augmenter le niveau de satisfaction du personnel. Au lieu de laisser les salariés les plus anciens s'approprier les travaux les plus prisés, toutes les tâches sont affectées en fonction des préférences de chacun. Quant aux tâches dont personne ne veut, elles sont attribuées à tour de rôle. La délégation des tâches est réexaminée régulièrement pour s'assurer de la motivation et de la stimulation du personnel.

La gestion efficace des risques associés au stress d'origine professionnelle constitue un défi majeur auquel sont confrontés les employeurs, les salariés, l'État et la société dans son ensemble. Bien qu'elles ne soient pas formellement destinées à réduire le stress, les mesures en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de la rotation des tâches, mises en œuvre par l'entreprise, offrent une bonne approche pratique de la réduction du stress lié au travail. Cet ensemble de politiques visant à créer un environnement de travail convivial est susceptible de se traduire par une réelle maîtrise des risques associés au stress d'origine professionnelle: les glaces distribuées gratuitement, à 16 heures, aux stagiaires et au personnel, pourraient bien avoir un effet positif sur le moral!

Bien qu'elle soit une petite entreprise dotée de ressources limitées, Happy Computers poursuit activement une politique axée sur la promotion du bien-être social, environnemental et de la collectivité. Certaines actions de l'entreprise vont au-delà de ce qui relève traditionnellement de la responsabilité des entreprises:

- les organisations caritatives reçoivent des subventions à hauteur de 40 % environ sur les cours de formation;
- l'entreprise finance une acre de forêt tropicale (0,4 hectare) pour 100 stages dispensés;

- chaque membre du personnel reçoit chaque année 70 euros à verser à une œuvre de bienfaisance de son choix;
- chaque membre du personnel peut s'impliquer dans le crédit-temps de l'entreprise — à savoir une réserve d'heures de travail payées au tarif intégral, que les salariés peuvent effectuer pour le compte d'une œuvre de bienfaisance ou de bénévolat.

Happy Computers a été citée dans la liste des donateurs (Giving List), publiée dans le journal *The Guardian* (2001), comme la troisième entreprise britannique la plus généreuse — avec une contribution équivalant à 26 % de ses bénéfices.

Relations avec les politiques et les systèmes de gestion existants

Les différentes stratégies en matière de RSE pratiquées au sein de l'entreprise ont été rattachées à des audits et évaluations externes de la responsabilité sociale. Cela se révèle un moyen efficace et peu onéreux de surveiller les progrès par rapport aux objectifs de RSE fixés par l'entreprise, et permet d'établir des comparaisons avec les concurrents et les autres entreprises. À cet égard, Happy Computers a repris à son compte comme types de système de management des programmes externes d'attribution de prix et leurs procédures d'évaluation.

L'entreprise a également recours à un contrôle interne «happy check» trois ou quatre fois par an. À cette occasion, les salariés doivent remplir un questionnaire destiné à fournir à l'employeur le moyen de mesurer les niveaux de satisfaction du personnel et à aider à identifier des stratégies d'intervention appropriées (notamment par rapport aux résultats enregistrés concernant le niveau du moral, du stress et de la satisfaction au travail). Un climat de solidarité sur le lieu de travail et des approches proactives du feed-back assurent également le maintien

de bons circuits de communication dans l'entreprise.

Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

Il est communément admis chez Happy Computers que les entreprises qui s'engagent vis-à-vis de leur personnel, de leurs clients et de la société réussissent mieux à long terme que celles axées sur le profit à court terme. Happy Computers estime qu'un certain nombre d'avantages tangibles, à la fois pour l'entreprise et la société, découle des politiques de RSE.

Les avantages pour l'entreprise sont les suivants:

- Étant donné que Happy Computers opère dans un secteur à risque relativement faibles (secteur tertiaire), les questions de sécurité et de santé au travail ne constituent pas des priorités en matière de RSE. Néanmoins, les politiques de conciliation entre vie professionnelle et vie privée et de rotation des emplois, adoptées par l'entreprise, présentent de nombreux parallèles avec les mesures de bonnes pratiques préconisées par les experts en SST pour réduire le stress professionnel. Il a été démontré que les dispositions relatives aux horaires de travail flexibles, la constitution d'équipe et de bons canaux de communication dans l'entreprise (c'est-à-dire des approches proactives de la gestion du stress) réduisent les niveaux de stress lié au travail.
- Chez Happy Computers, la rotation annuelle du personnel se situe en moyenne à 8 %, soit moins de la moitié de la moyenne de l'industrie. L'entreprise explique ces faibles niveaux de rotation du personnel par les bonnes conditions de travail et la motivation élevée du personnel qui découlent en partie des projets de responsabilité sociale. Elle économise ainsi plus de 30 000 euros de frais de recrutement par an.

- Happy Computers bénéficie d'une bonne publicité et d'une bonne image de marque grâce à ses efforts en matière de RSE: concrètement, de nouveaux partenariats de travail ont été établis à la suite de la publicité faite autour des politiques de RSE de l'entreprise.
- Alors que le marché de la formation aux techniques de l'information a affiché une baisse de 25 % au cours des deux dernières années, Happy Computers a pour sa part continué à se développer.

Les avantages pour la société sont les suivants:

- L'entreprise fait état des bons niveaux de satisfaction du personnel — dont des preuves ont été apportées par un récent concours du Sunday Times, «la meilleure entreprise», d'après l'avis des salariés. Happy Computers n'a pas pu participer au concours officiel (en raison de sa taille), mais elle s'est procurée le sondage et l'a soumis à son personnel. Dans un classement en sept points à propos de l'affirmation «Je suis heureux de travailler pour cette entreprise», Happy Computers a obtenu 85,2 %, soit le deuxième score le plus élevé du sondage.
- Les salariés des sociétés clientes bénéficient de formations de grande qualité dispensées selon des méthodes innovantes et dans une ambiance propice à l'apprentissage.
- L'entreprise paie une taxe sur le carbone depuis douze ans, sous la forme du financement d'une acre de forêt tropicale (0,4 hectare) à chaque centième stage dispensé.
- L'entreprise a organisé une série d'initiatives visant à soutenir des organisations caritatives à travers des donations ou l'engagement du personnel de Happy Computers dans des projets spécifiques (chaque membre du personnel peut travailler un jour par mois pour une organisation caritative de son choix, tout en recevant son salaire intégral).

Transparence et rapports d'information

L'entreprise applique une politique d'ouverture et de transparence en ce qui concerne l'information interne. Les données des évaluations ou audits financiers et sociaux sont entièrement diffusées au sein de l'entreprise.

Les résultats des évaluations externes et des prix décernés, y compris les détails sur les points forts et les points faibles ainsi identifiés dans l'entreprise, sont publiés sur le site internet de l'entreprise (www.happy.co.uk).

Processus d'apprentissage organisationnel et sociétal

Les dirigeants de l'entreprise recherchent activement des informations sur les meilleures pratiques en matière de RSE. Leurs stratégies sont bien documentées et destinées à générer des résultats optimaux pour les parties prenantes. L'ensemble des stratégies de mise en œuvre témoigne clairement de leur engagement à l'égard de la RSE et de leur confiance dans les avantages positifs de la RSE pour toutes les parties prenantes.

Les salariés sont encouragés à contribuer à la stratégie de RSE en émettant des recommandations et en travaillant à des projets susceptibles d'avoir des répercussions bénéfiques pour la société au sens large.

Réunions et séances de feed-back constituent les principaux systèmes d'information de l'entreprise — cela inclut les évaluations «ascendantes» et «descendantes». Happy Computers cherche à tirer le meilleur de ses salariés, mais également à assurer une ambiance de travail saine et conviviale.

Résultats notables

L'engagement de l'entreprise en matière d'équité sociale se reflète clairement dans le soutien qu'elle apporte aux organisations caritatives. Le

projet de ce type le plus intéressant a peut-être été la formation en informatique dispensée à un centre local de formation en Ouganda. Deux salariés de Happy Computers ont assuré des cours qui visaient à améliorer les capacités et les compétences de formation d'un centre communautaire (dirigé par l'œuvre caritative Padeap) travaillant avec de nombreuses personnes défavorisées et marginalisées. Une évaluation de suivi a montré que les organisations caritatives locales et les résidents avaient tiré profit de cette initiative et que de nombreux réfugiés locaux avaient pu trouver du travail grâce à leurs nouvelles compétences. Happy Computers est convaincue que cette expérience a été bénéfique non seulement pour le centre de formation ougandais, mais également pour le développement de ses propres salariés. Les coûts et avantages de cette initiative ont été comparables à ceux des actions de motivation des salariés et de consolidation d'équipe, mais ont eu un impact social incontestablement plus important.

Cette expérience a été un tel succès que l'entreprise a décidé, cette année, de l'étendre et d'envoyer des formateurs en Ouganda, au Nigeria et au Cambodge.

4.6. Moonen, peinture et entretien des bâtiments (Pays-Bas)



Présentation

La société de peinture et d'entretien des bâtiments Moonen BV a débuté sous la forme

d'une entreprise familiale, en 1928. Actuellement, elle emploie 150 personnes, dont 20 sont ses propres salariés. Quelque 3 % des salariés sont des femmes. Pendant longtemps, les travaux de peinture ont constitué la principale activité de Moonen, mais au cours des dernières décennies, l'entreprise s'est de plus en plus spécialisée dans des activités multiples de rénovation intérieure et extérieure. Les salariés sont pour l'essentiel des peintres professionnels ou des professionnels du bâtiment. Les clients sont des coopératives de logement, des constructeurs, des particuliers, des entrepreneurs, des autorités locales et d'autres institutions. La société Moonen s'est dotée de systèmes de management certifiés pour la qualité et la sécurité et déploie dans ces domaines des efforts qui vont au-delà de la simple conformité aux réglementations ou de la satisfaction des besoins du marché.

Mission

La qualité est la priorité de cette entreprise spécialisée dans les travaux de peinture et dans l'entretien des bâtiments: que ce soit la qualité des services fournis aux clients ou la qualité pour ses propres salariés. L'entreprise vise à établir des relations de confiance avec les salariés (y compris les anciens), les fournisseurs et les clients. Les salariés, au centre de l'organisation à de nombreux égards, sont totalement respectés en tant que personnes. Moonen met également en œuvre une politique d'emploi des personnes handicapées ou souffrant de problèmes de santé, ce qui lui a valu le prix annuel des employeurs «Kroon op het werk 2002» (voir section 5.3.1.7). Les valeurs humaines sous-jacentes à ces activités sont partagées par l'équipe dirigeante et par l'ensemble du personnel.

Moonen veut offrir aux salariés non pas un travail, mais une carrière, avoir avec eux des relations durables, investir pour leur épanouisse-

ment. L'entreprise se sent responsable dans les cas où les salariés — pour une raison quelconque — ne sont plus capables d'assumer leur fonction; elle leur propose alors un emploi utile et adapté, qui correspond à leurs compétences. Ces salariés sont considérés comme une source d'expérience et de compétences. Motivée par des considérations éthiques et sociales, Moonen estime qu'il lui incombe de trouver une solution en concertation avec les salariés. Personne n'est à l'abri d'un problème de santé, et l'entreprise a tout intérêt à ne pas gaspiller l'expérience, les connaissances et le savoir-faire.

L'approche de Moonen est notamment illustrée par l'emploi des femmes comme peintres, un métier traditionnellement masculin. Une femme peintre enceinte, qui n'était plus en mesure de monter sur une échelle, a été affectée temporairement à un autre poste. Cela reflète non seulement la flexibilité de Moonen en matière de tâches, mais la désigne également comme l'une des rares entreprises où les femmes peuvent exercer le métier de peintre dans de bonnes conditions.

Parties prenantes externes et internes

Tout comme ses propres salariés, les peintres extérieurs figurent au rang des principales parties prenantes de l'entreprise. Bénéficiant d'une bonne réputation, la société Moonen attire les jeunes peintres qualifiés. Elle défend la profession en employant du matériel de qualité, en veillant à la bonne santé de ses salariés et en faisant preuve d'innovation (par exemple, en utilisant des peintures à base d'eau). Moonen fait partie de l'organisation patronale WVB. Cette dernière accorde une grande importance à la réputation dont jouit le secteur de la peinture et considère Moonen comme l'un des meilleurs exemples de la corporation.

Lorsque Moonen a décidé d'utiliser des peintures et matériaux à base d'eau, pour assurer de meilleures conditions de sécurité, elle a dû

prendre en compte l'avis de certaines des principales parties prenantes. Il n'a pas été facile, au début, d'expliquer aux fournisseurs de peintures un changement qu'aucune contrainte juridique n'imposait. Les clients constituant bien évidemment un groupe de parties prenantes également très important, il a fallu que Moonen leur explique ce choix de matériaux différents. À présent, ils comprennent qu'on leur fournit un service de qualité — par exemple, lorsqu'ils constatent que deux couches de peinture peuvent être appliquées sur des portes le même jour.

Politique de SST s'inscrivant dans le cadre de la RSE

Moonen a tout naturellement cherché à aller au-delà des réglementations de sécurité et santé au travail. La prévention des accidents ou autres événements indésirables est une seconde nature chez les travailleurs. Et la continuité et le bien-être des travailleurs sont des conditions de base, même si, bien sûr, il faut gagner de l'argent. Si quelqu'un tombe malade, l'employeur est doublement touché, sur les plans financier et affectif.

L'attention portée à l'aspect humain de l'entreprise s'est développée autour de la réflexion suivante: «Comment pouvons-nous améliorer nos activités?» Les progrès sont parfois le fruit de considérations économiques, mais ils résultent quelquefois aussi de solutions créatives proposées pour améliorer l'environnement et/ou faire progresser les personnes. Par le passé, par exemple, tous les salariés utilisaient un seul conteneur de déchets. Par simple observation, et à force de se demander s'il n'y avait pas une meilleure façon de procéder, l'un des responsables de l'entreprise a eu l'idée de créer des installations distinctes pour les différents types de déchets. Cette initiative a eu pour conséquence l'attribution d'un prix pour la protection de l'environnement en 1986. La cause directe de ce type d'innovation n'est rien de plus que la

conscience morale et le besoin urgent de créer de nouveaux équipements de meilleure qualité. Désormais, l'entreprise se démarque des autres grâce à l'esprit d'innovation dont elle fait preuve dans un secteur qui souffre globalement d'une mauvaise réputation.

Mise en œuvre

Une communication de qualité est la condition initiale. Chaque salarié reçoit une aide importante et personnalisée de son responsable hiérarchique et, si nécessaire, du directeur. Les problèmes, y compris ceux qui relèvent de la vie privée, peuvent être abordés librement afin que responsables et salariés recherchent ensemble une solution. Par exemple, si une nouvelle législation entre en vigueur, une information claire et franche sera faite à ce sujet. L'entreprise est également ouverte aux critiques qu'elle considère comme des opportunités d'amélioration. Tous les changements sont évalués avec les salariés dans une perspective critique.

L'encadrement est responsable de l'objectif que s'est fixé Moonen de réduire à un minimum les congés maladies et la dépendance à l'égard des services de la sécurité sociale. Les responsables, particulièrement formés dans ce domaine, doivent être informés de tous les aspects concernant les politiques sociales. Moonen recourt également aux services d'un conseiller extérieur en expertise sociale, par exemple, pour l'assister dans les questions juridiques et autres questions pratiques.

Moonen collabore avec les agences pour l'emploi dans des cas exceptionnels: par exemple, si l'un de ses salariés devient handicapé et que l'entreprise n'est pas en mesure de lui offrir un poste équivalent en son sein. Par ailleurs, la qualité du travail à proprement parler est assurée en évitant la routine, en fournissant des équipements de bonne qualité et en assurant de bonnes conditions de travail.

La politique de sélection et de recrutement du personnel prévoit l'accueil des personnes handicapées; actuellement, l'entreprise emploie trois personnes sourdes. Un interprète les assiste, par exemple lors des réunions du personnel. À travers l'emploi de ces personnes, l'entreprise ouvre des perspectives pour les autres personnes handicapées qui ne font pas partie de l'entreprise.

Les évolutions de carrières sont flexibles grâce à la formation professionnelle continue de haut niveau. L'accompagnement professionnel personnalisé permet de passer de fonctions de gestion à des fonctions de ressources humaines ou à des fonctions opérationnelles et vice versa. Des formations sont proposées dans les domaines de la qualité, des conditions de travail, de la sécurité et de l'environnement, de la communication, ainsi que dans la profession elle-même. Après tout, «être le meilleur peintre» est très important pour satisfaire les besoins présents et futurs des clients.

Des pratiques telles que l'accompagnement des jeunes salariés sont bien intégrées dans l'activité quotidienne de Moonen et, en 1999, cette démarche a été récompensée par le prix national de «l'entreprise offrant d'excellentes possibilités d'apprentissage sur le lieu de travail».

Grâce à la diversification de ses activités principales (outre les travaux de peinture, Moonen offre un concept global de rénovation des habitations), l'entreprise est moins dépendante des saisons et des compétences des personnes. Cela lui permet d'affecter provisoirement des personnes à des tâches différentes, si nécessaire.

Bien évidemment, il convient parfois de rappeler l'importance de la sécurité et de la santé aux salariés. Ils omettent parfois de se conformer aux règles de sécurité et, dans ce cas, ils ont personnellement affaire à leur responsable. Les salariés qui travaillent en permanence dans l'entrepôt ont également un rôle important à jouer

pour informer de ces sujets ceux qui travaillent surtout sur les chantiers. Une formation à la communication et à la sécurité est dispensée, si nécessaire, et les questions sont traitées lors des réunions sur la sécurité.

Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

L'approche qui consiste à «privilégier la personne» génère les avantages suivants:

- personnel motivé;
- bonne ambiance de travail;
- attrait exercé par cette image positive sur les jeunes salariés;
- rotation du personnel quasi nulle;
- employabilité des personnes handicapées en raison de la gamme étendue des services;
- haut niveau des connaissances et du savoir-faire dans l'entreprise parce qu'elle est capable de conserver un personnel de qualité;
- satisfaction accrue des clients;
- amélioration de l'image RSE de l'entreprise sur le marché du travail;
- amélioration de l'image de l'entreprise par rapport à la concurrence.

Outre ces avantages directs, Moonen est convaincue que son approche a joué un rôle dans la forte croissance (en termes d'effectifs et de chiffre d'affaires) de l'entreprise. S'il n'est pas possible d'établir un lien direct avec l'augmentation de la clientèle, il est en revanche évident que l'entreprise a largement amélioré sa visibilité. Certaines coopératives d'habitation, elles-mêmes investies d'une mission sociale, ont choisi Moonen en raison de sa politique sociale, associée à la bonne qualité de son travail.

Dans une conjoncture économique difficile, Moonen considère qu'il est particulièrement important de se doter d'une bonne politique sociale, car ce sont les salariés qui assurent la pérennité de l'entreprise. Bien que les exigences à l'égard des salariés soient importantes, leur motivation est d'autant plus grande qu'ils savent

bénéficier d'un climat de confiance et de sécurité, dû à la mise en œuvre d'une bonne politique sociale. Cette approche est aussi avantageuse sur le plan financier, notamment à la fin de la période de ralentissement économique.

Transparence et rapports d'information

Jusqu'à récemment, Moonen ne pratiquait pas une communication active à l'extérieur, et les prix reçus pour ses bonnes performances étaient inattendus. En 1986, l'entreprise s'est vu décerner un prix pour la protection de l'environnement au niveau de la collectivité locale et, plus récemment, elle a reçu la «couronne pour la qualité du travail», un prix qui distingue l'entreprise pour ses activités en matière de réinsertion du personnel. Cette distinction a généré une meilleure visibilité de l'entreprise, et Moonen a réalisé qu'il fallait tirer davantage profit de cette publicité gratuite. Elle travaille désormais avec une agence de relations publiques qui l'aide à adopter une communication efficace.

Processus d'apprentissage organisationnel et sociétal

L'éducation et la formation sont de la plus haute importance pour la société Moonen, et elle a été récompensée par un prix dans ce domaine par le passé. Tous les salariés doivent avoir un diplôme professionnel de base et, au cours de leur carrière dans l'entreprise, il leur est proposé de suivre une formation à la fois pour les compétences techniques (peinture et construction) et pour les compétences de communication et/ou managériales. Ce système de formation assure non seulement une certaine flexibilité au sein de l'entreprise, mais permet aussi de fidéliser les jeunes travailleurs en leur offrant des perspectives plus larges et des opportunités de promotion. Ainsi le salarié se voit-il offrir une carrière et pas seulement un travail, comme le montre l'exemple de l'un des deux di-

recteurs actuels qui a démarré chez Moonen comme apprenti.

Moonen a été l'un des instigateurs du programme coopératif de formation qualité à l'intention des peintres, avec d'autres entreprises de peinture de la région.

Références:

- www.kroonophetwerk.nl
- www.moonen-schilders.nl

4.7. Groupe de détail Otto (Allemagne)



Présentation

Basé à Hambourg (Allemagne), Otto est le leader mondial de la vente par correspondance. L'ensemble du groupe comprend le groupe Otto, le groupe Spiegel en Amérique du Nord et des partenaires. Les 90 entreprises qui le constituent opèrent dans 23 pays, en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud, ainsi qu'en Asie. Les activités du groupe reposent sur la vente par correspondance aux niveaux national et international, la vente en gros et la vente de détail, auxquelles s'ajoutent des entreprises de commerce électronique et de service après-vente. Otto emploie des salariés de 60 nationalités différentes qui travaillent pour son compte depuis neuf ans en moyenne. La main-d'œuvre est majoritairement féminine (67,2 %). Les effectifs du groupe Otto (sans compter ceux du groupe Spiegel et des partenaires) ont augmenté de 5,0 % pendant l'exercice 2003, passant de 53 770 à 56 471 salariés. Les effectifs de l'ensemble du groupe sont passés de 75 962 à 79 137 salariés, soit une augmentation de 4,2 %. Otto a réussi à conso-

lider sa position de numéro un mondial de la vente par correspondance et de numéro deux du commerce électronique, après Amazon. Le revenu global des activités en ligne destinées aux consommateurs finals (achat grand public — de l'entreprise au consommateur) est passé de 1,1 milliard à 1,7 milliard d'euros, soit une augmentation de 56 %. Le cap des 2 milliards d'euros a été franchi lors de l'exercice 2003.

En tant que détaillant mondial, Otto assure la distribution de biens de consommation à l'échelle internationale et importe également des marchandises de régions du monde où l'on n'attache pas la même importance aux normes environnementales et sociales que dans les pays industriels occidentaux. À cet égard, Otto a pour objectif de favoriser le développement durable en liant l'importation des biens à l'exportation des normes sociales. Cela couvre, par exemple, l'élimination du travail des enfants, ainsi que des accords sur des salaires équitables et des horaires de travail raisonnables.

Une composante majeure de la gestion sociale d'Otto est la mise en œuvre d'un programme de qualification et de développement pour les fournisseurs, visant à assurer leur conformité à ces normes. Par ailleurs, Otto participe activement à une initiative internationale pour le développement et l'application de la norme de responsabilité sociale minimale, SA 8000, à l'échelle mondiale.

L'expérience d'Otto en matière de gestion des projets environnementaux et sociaux montre que protection de l'environnement, bien-être social et croissance économique, loin d'être inconciliables, peuvent être des objectifs qui se complètent et se renforcent. Pendant la saison automne/hiver 2002 pour le secteur du textile et de l'habillement, la proportion d'essais de toxicité est passée de 69 à 78 %, soit environ le double par rapport à la concurrence. La réorganisation de la logistique a permis à Otto de ré-

duire les émissions de CO₂ de plus de 50 % depuis 1993 et, parallèlement, de réduire les coûts, en passant, par exemple, du transport aérien au transport maritime. Pour l'exercice 2001/2002, le volume des ventes du groupe détaillant a été de 23,526 millions d'euros.

Parties prenantes externes et internes

Les principales parties prenantes de l'entreprise sont: le groupe Schwab, le groupe Heine, Baur Retail, le groupe Actebis, Fegro-Selgros, le groupe Spiegel, Crate & Barrel, le groupe Grattan, le groupe 3 Suisses, le groupe Otto Sumisho. Toutes les parties prenantes doivent accepter le code de conduite, faute de quoi l'accord commercial est refusé.

Des méthodes non conventionnelles sont également utilisées pour assurer la formation permanente des salariés, comme l'initiative *Seitenwechsel* (changer de camp) pour les cadres. Ils sont détachés à l'extérieur de l'entreprise, pendant une semaine, pour travailler sur un projet social, par exemple dans un bureau d'aide aux toxicomanes ou un foyer pour handicapés mentaux ou physiques. L'idée est qu'une personne qui «change de camp» doit se réorienter et s'efforcer de maîtriser une nouvelle situation. Des compétences essentielles telles que l'empathie et la communication dans des situations difficiles sont alors requises. Le changement de camp permet de sensibiliser les responsables aux problèmes sociaux, les aide à surmonter leurs préjugés et contribue activement à réaliser l'objectif de l'entreprise en matière de «responsabilité sociale».

Conception de l'entreprise en matière de RSE

«Nous devons ancrer la protection de l'environnement dans l'esprit et dans le cœur des gens de façon que les activités quotidiennes reflètent l'expression de cet objectif.» Selon le docteur Michael Otto, «le mot d'ordre "chaque salarié est aussi un représentant de l'environnement"»

indique clairement que, à travers la promotion de la pensée environnementale, nous voulons également contribuer, en interne, à changer les comportements — l'approche globale de la gestion de l'environnement facilite largement l'institutionnalisation de ce principe».

Le docteur Merck (directeur de la politique environnementale et sociale) ajoute: «Par développement durable, nous entendons l'intégration des dimensions environnementales et sociales à l'économie. Notre objectif est d'améliorer la qualité de vie des hommes à long terme grâce à l'amélioration des processus économiques, sans soumettre l'homme et la nature à des contraintes supérieures à leurs capacités.»

Les activités commerciales d'Otto profitent aux clients et assurent l'avenir de l'entreprise et de son personnel. Elles s'appuient sur une croissance économique saine et des profits appropriés.

Le code de conduite mentionné ci-dessus définit les principes directeurs et les normes obligatoires de toutes les activités liées à l'environnement et pertinentes sur le plan social. L'entreprise est consciente de sa responsabilité en matière de protection et de préservation des ressources naturelles essentielles. Pour assurer une amélioration constante de ses performances liées à l'environnement, elle a élaboré cette politique environnementale fondée sur des «bonnes pratiques de gestion» et l'a rendue obligatoire à tous les niveaux de l'entreprise.

Mise en œuvre

La priorité du groupe Otto est d'avoir des salariés satisfaits et en bonne santé. Il a donc mis en place un certain nombre d'actions au sein de l'entreprise, par exemple Aktiv.net, un comité de travail intersalariés, des audits sociaux ainsi que des initiatives de plus grande portée telles que le développement d'un système de certification pour la conformité aux normes sociales, valable dans le monde entier. L'entreprise se réfère à une

conception holistique de la santé, inspirée de la définition de l'OMS (charte d'Ottawa).



• *Gestion sociale sur trois niveaux*

En étroite collaboration avec ses fournisseurs, Otto travaille à la mise en œuvre de normes sociales minimales dans les unités de fabrication à travers le monde. En se basant sur le code de bonne conduite, il organise des ateliers avec ses fournisseurs et vérifie la conformité aux normes sociales dans les unités de fabrication de ses fournisseurs et de leurs sous-traitants.

• *Initiatives de plus grande portée*

Otto prend part au développement d'un système de certification pour la conformité aux normes sociales valable dans le monde entier, la norme de responsabilité sociale SA 8000 (Social Accountability 8000). Grâce à ce système de certification applicable à l'échelle internationale, et soutenu par des organisations non gouvernementales, des organisations gouvernementales et des syndicats, les moyens de contrôles internes mis en place par Otto dans les unités de fabrication deviennent progressivement superflus. Les fournisseurs et leurs sous-traitants ont ainsi la possibilité de demander à des experts indépendants de vérifier leur conformité aux normes minimales.

• *Activités d'accompagnement*

La mise en œuvre du code de bonne conduite et le développement d'un système de certification

valable à l'échelle mondiale sont accompagnés par des efforts de coopération sociale avec des partenaires tels que Gepa (société de soutien à la coopération avec le tiers-monde), l'initiative Rugmark et des projets de développement durable, parmi lesquels on peut citer un projet sur le coton.

Relations avec les politiques et les systèmes de gestion existants

Otto est une société consciente des questions d'environnement. Toutes ses activités sont fondées sur sa politique environnementale, qui comprend dix grands principes d'action, avec pour moteur l'engagement d'améliorer sans cesse les performances environnementales du groupe.

Les réalisations en matière d'environnement peuvent être regroupées de la manière suivante:

- achat des textiles (fournir des textiles optimisés sur le plan écologique);
- achat des biens de consommation durables (assurer la conformité aux réglementations, éviter les matériaux critiques sur le plan écologique);
- transport et circulation (optimiser les longs trajets par l'utilisation d'entrepôts et de dépôts);
- conditionnement (réduire les matériaux de conditionnement). Le groupe Otto est certifié conformément à la norme ISO 14001.

Dans le cadre d'un projet de partenariat public-privé de trois ans avec le ministère allemand de la coopération économique et l'association allemande de coopération technique, un système d'audit et de qualification des fournisseurs est actuellement mis en place dans quinze pays. Les sociétés d'audit sont accréditées par SAI (Social Accountability International) à New York. Ainsi les conditions de travail sont-elles contrôlées et évaluées par un organisme indépendant, ce qui garantit la transparence et donc la crédibilité du système.

Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

Au cours des trois dernières années, le groupe Otto a reçu le prix européen de l'environnement, le prix de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour la réduction du CO₂, ainsi que le prix d'éthique des entreprises et le prix de l'environnement en ligne. Le personnel, sa santé, sa sécurité et sa formation sont autant de questions intégrées dans l'approche holistique adoptée par Otto en matière de responsabilité sociale. À cet égard, le système de sécurité et de santé du groupe Otto a été reconnu par l'Institut national de la sécurité et de la santé de Hambourg.

Transparence et rapports d'information

Le groupe Otto présente un rapport annuel dans lequel figurent les activités de l'entreprise relatives au développement durable. Chiffres et faits sont consignés dans des listes, organigrammes et tableaux détaillés.

SOMMAIRE — Chiffres et faits

GÉNÉRALITÉS

- 1.1. Données sur l'entreprise
- 1.2. Objectifs de l'entreprise
- 1.3. Politique en matière d'environnement
- 1.4. Codes de conduite
- 1.5. Système de gestion
- 1.6. Responsabilités
- 1.7. Résumé

ENVIRONNEMENT

Domaines fonctionnels

- 2.1. Textiles
- 2.2. Biens de consommation durables
- 2.3. Transport et circulation
- 2.4. Conditionnement
- 2.5. Catalogues, supports publicitaires
- 2.6. Principal site
Hambourg-Bramfeld

Processus d'apprentissage organisationnel et sociétal

L'entreprise offre aux salariés des structures de travail axées sur l'esprit d'équipe et la communication. Plus de 1 000 stages ont été proposés en 2001, dont 322 à Otto Versand. Un nouveau stage intensif de spécialiste en technologies de l'information est venu s'ajouter à une offre déjà abondante (17 métiers). Certains stagiaires ont eu la possibilité de compléter leur formation en passant quelque temps dans les filiales étrangères, notamment chez Eddie Bauer (Seattle) et Otto International (Hong Kong). Les résultats des stages chez Otto Versand, en 2001, ont été bien supérieurs à la moyenne pour Hambourg, et l'entreprise a été reconnue par la chambre de commerce pour ses efforts considérables dans ce domaine; 60 % des stagiaires qui ont été formés à Hambourg ont ensuite été employés par le groupe Otto.

Par ailleurs, l'entreprise de formation Cultur-e, créée en 1999, a remporté le prix de la formation continue en 2001 ainsi que le (très réputé) prix international de la formation allemande.

Résultats notables

Le groupe Otto est une entreprise «engagée», qui garde à l'esprit le concept des «3 P» (personnes, planète, profits). Même s'il s'efforce de garder le chiffre des ventes au plus haut niveau possible, il n'oublie pas son engagement à l'égard de l'environnement et des consommateurs. De nos jours, la culture d'achat a évolué, les clients s'intéressant non seulement aux exigences environnementales de la production, mais également aux exigences sociales. Une entreprise moderne doit par conséquent satisfaire ces exigences pour rester compétitive. Selon les chercheurs impliqués dans ce domaine, le code de bonne conduite est une innovation exceptionnelle. Il suit les règles de l'Organisation internationale du travail (OIT), soutient les lois

contre le travail des enfants et exige des salaires minimaux pour les salariés.

4.8. UPM-Kymmene, papier et autres produits forestiers (Finlande)



Présentation de l'entreprise et de ses activités

UPM-Kymmene, l'une des plus grandes entreprises de produits forestiers du monde, a été créée à l'automne 1995 avec la fusion de Kymmene Corporation et Repola Ltd et de sa filiale United Paper Mills Ltd. La nouvelle société a démarré ses activités le 1^{er} mai 1996. UPM-Kymmene a une longue tradition dans l'industrie finlandaise des produits forestiers: les premières usines mécaniques de pâte à papier, papeteries et scieries du groupe remontent au début des années 1870. La production de pâte à papier a démarré dans les années 1880, la production de contreplaqué vers 1910 et la transformation du papier dans les années 1920.

L'actuel groupe UPM-Kymmene a des usines de fabrication dans 17 pays, et ses produits sont vendus dans le monde entier. Les activités de l'entreprise sont axées sur les papiers pour les magazines et les journaux, les papiers fins et pour usages spéciaux, les matériaux de transformation et les produits ligneux. L'entreprise s'est dotée d'un vaste réseau de commercialisation comprenant 170 sociétés de vente et de distribution. Les ventes destinées aux principaux marchés du groupe — les pays de l'UE et l'Amérique du Nord — représentent environ

83 % du chiffre d'affaires total. Pour les papiers de magazines, l'entreprise est incontestablement le numéro un du marché. Son chiffre d'affaires en 2002 a été de 10,5 milliards d'euros. Le groupe UPM-Kymmene emploie 35 500 salariés. La capitalisation boursière de l'entreprise s'élevait à 8 milliards d'euros à la fin de 2002, et les actions d'UPM-Kymmene sont cotées à la bourse des valeurs de Helsinki et de New York.

Objectif — un environnement de travail sain et sûr

L'objectif de la sécurité au travail est d'améliorer l'identification et l'évaluation des risques sur le lieu de travail et, par voie de conséquence, de réduire le nombre d'accidents du travail. Au cours des prochaines années, la principale tâche en matière de santé du personnel sera d'assurer le bien-être sur le lieu de travail des salariés vieillissants. Le bien-être des travailleurs de tous âges, toutes catégories confondues, est favorisé par l'amélioration des conditions et de l'environnement de travail.

Parties prenantes externes et internes

La responsabilité sociale chez UPM-Kymmene implique non seulement de trouver un accord sur les sujets importants avec les parties prenantes et les communautés, mais aussi d'entretenir le dialogue pour aller — et persévérer — dans le bon sens. Le dialogue est particulièrement important au regard de nombreuses questions de responsabilité sociale pour lesquelles il n'existe aucun indicateur absolu.

Conception de l'entreprise en matière de RSE

La responsabilité sociale du groupe UPM-Kymmene est fondée sur les valeurs de l'entreprise — ouverture, confiance et initiative —, et elle est mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation, à tous les niveaux et dans toutes les

activités. Les principales composantes de la politique de l'entreprise dans ce domaine sont les suivantes:

- le bien-être et la motivation des salariés sont essentiels. L'entreprise offre des possibilités de perfectionnement et encourage une culture de «leadership» qui soutient ses valeurs;
- l'entreprise défend les droits en matière de liberté d'association et de négociation collective et ne tolère ni le recours au travail forcé ni le travail des enfants;
- l'entreprise a pour objectif de fournir un environnement de travail sain et sûr. Utilisés de façon appropriée, les produits d'UPM-Kymmene sont sûrs tout au long de leur cycle de vie;
- l'entreprise assume toutes ses responsabilités juridiques et financières, nationales et locales, et soutient le développement de la collectivité locale où elle exerce ses activités commerciales. L'entreprise ne tolère ni la corruption ni le trafic d'influence dans ses activités. L'entreprise ni aucun de ses salariés ne s'impliquera dans des relations d'affaires susceptibles de conduire à un conflit d'intérêts.

L'histoire des sociétés ayant précédé UPM-Kymmene offre d'excellents exemples de la façon dont l'industrie et la société avoisinante ont harmonieusement coexisté, en profitant mutuellement de leurs avantages respectifs. Aujourd'hui, le cercle des parties prenantes de cette entreprise d'envergure mondiale s'est considérablement agrandi, diversifié et internationalisé.

Les politiques de responsabilité sociale et de ressources humaines approuvées en 2002, la politique environnementale révisée ainsi que la politique en matière de sécurité et de santé au travail définissent la position d'UPM-Kymmene dans ces domaines et constituent les pierres angulaires de toutes les opérations réalisées dans le cadre du travail quotidien des salariés. Pour UPM-Kymmene, une approche responsable de ses activités consiste à gérer l'entreprise de fa-

çon rentable sans compromettre le bien-être des personnes ni porter atteinte à l'environnement. La rentabilité à long terme, qui exige de l'entreprise des pratiques responsables dans tous les domaines, est la seule voie réaliste susceptible d'assurer sa réussite. UPM-Kymmene souligne l'importance de l'éthique professionnelle dans ses activités.

Mise en œuvre



Le groupe UPM-Kymmene s'est engagé à améliorer constamment ses performances en matière de responsabilité sociale en développant les processus et les procédures nécessaires de surveillance, de contrôle et d'information. L'entreprise a instauré trois piliers dans le domaine du développement durable: responsabilités économique, sociale et environnementale. Pour le groupe, la responsabilité économique implique d'être plus rentable que la concurrence et de pouvoir assurer aux actionnaires des dividendes de plus en plus importants chaque année. La responsabilité sociale englobe, par exemple, l'attention portée au personnel, la sécurité et la santé au travail, la formation, les relations avec les clients, l'utilisation des terres et l'héritage culturel, ainsi que les parrainages. L'entreprise a publié sa politique en matière de ressources humaines, dont les principaux points sont la participation des salariés aux prises de décisions, l'élaboration du plan de carrière, l'intéressement lié aux performances de l'entreprise et

l'égalité des chances. La politique des ressources humaines définit l'approche de l'entreprise en cas de licenciements. Le groupe évalue régulièrement l'environnement de travail et les domaines à améliorer. Le rapport sur la responsabilité de l'entreprise fait valoir que des progrès dans le domaine de l'égalité des chances pour tous les salariés sont encore possibles.

UPM-Kymmene a également publié une déclaration d'orientation en matière de sécurité et de santé au travail, dont l'objectif global est la prévention des accidents du travail et des handicaps liés au travail pendant la vie active et à la retraite. L'entreprise a contribué à l'élaboration d'un certificat national de sécurité au travail. Ce document, conçu pour les sous-traitants qui travaillent dans les usines de l'entreprise en Finlande, est introduit progressivement dans tout le pays. À compter de 2005, seuls les sous-traitants ayant obtenu le certificat à l'issue d'un test de compétence seront habilités à travailler dans les usines de l'entreprise.

Chez UPM-Kymmene, la responsabilité environnementale signifie que l'entreprise prend en compte les facteurs environnementaux dans la production comme pour les produits proposés par ses sous-traitants. Parmi les principales préoccupations de l'entreprise en la matière figurent la gestion responsable des forêts et l'approvisionnement en bois, le recyclage, la production d'énergie à partir de carburants renouvelables, la gestion du cycle de vie du papier, l'utilisation efficace et rationnelle des matériaux bruts dans les produits ligneux et la transformation de l'industrie en vue de réduire l'impact sur l'environnement. En outre, UPM-Kymmene exige un comportement responsable de la part de ses sous-traitants, que ce soit dans le domaine des matériaux bruts, de l'énergie ou des prestations de services.

Événements majeurs en 2002

Indices de développement durable du Dow Jones

À la suite du réexamen annuel des indices DJSI (indices de développement durable du Dow Jones), le groupe UPM-Kymmene a été retenu, au début de 2003, comme composant à la fois de l'indice DJSI World et du DJSI Stoxx. Les entreprises étaient sélectionnées sur la base de critères économiques, environnementaux et sociaux en matière de gestion durable.

Pacte mondial

UPM-Kymmene a accepté de relever le défi proposé aux entreprises internationales par le secrétaire général de l'ONU, M. Kofi Annan, de s'engager à poursuivre leurs activités conformément à l'initiative du pacte mondial.

Soutien en matière d'éducation dans les pays en développement

UPM-Kymmene subventionne l'enseignement primaire des enfants des salariés qui travaillent dans des unités de l'entreprise implantées dans des pays en développement. Les salariés peuvent demander une allocation pour l'éducation de leurs enfants. UPM-Kymmene a invité les organisations représentées dans la délégation finlandaise lors du sommet de Johannesburg à démarrer un programme équivalent dans les pays où elles opèrent.

Parc national et aire de conservation de Repovesi

La création du 34^e parc national finlandais a été possible grâce à la donation par UPM-Kymmene de 560 hectares de terres à l'État.

Le groupe reçoit le prix WWF

Le conseil d'administration du World Wildlife Fund (WWF), en Finlande, a décerné un prix à UPM-Kymmene en reconnaissance de sa déter-

mination à protéger l'aire de Repovesi. La décision a été considérée comme unique en Finlande.

UPM-Kymmene membre fondateur de Finnish Business & Society

Le groupe a été l'une des 38 entreprises finlandaises impliquées dans la création de l'association Finnish Business & Society (www.businessandsociety.net/index_en.html), dont le but est la promotion de la RSE. Le réseau finlandais Business & Society network « crée un partenariat entre les entreprises, les pouvoirs publics, les citoyens et les consommateurs en vue de contribuer au développement durable sur les plans social et économique ».

Relations avec les politiques et les systèmes de gestion existants

Les politiques véhiculent les principes de l'entreprise

L'entreprise s'appuie sur des principes clairement définis, qui sont formulés dans des politiques distinctes. En 2002, le conseil d'administration a approuvé les nouvelles politiques du groupe en matière de responsabilité de l'entreprise et de ressources humaines, ainsi que les politiques révisées en matière de SST et d'environnement. L'ensemble de ces politiques couvre les principaux domaines de la responsabilité sociale.

Chacune de ces politiques résume un aspect de l'entreprise. Elles forment la base des opérations et recommandations pour tous les salariés d'UPM-Kymmene. Il existe également des politiques distinctes pour les questions économiques, par exemple une politique des dividendes.

Il incombe à l'organisation de développer des actions responsables, de fixer des objectifs et de réaliser le travail effectif. Conformément aux pratiques du groupe, toutes les personnes chargées des fonctions requises sont également te-

nues de s'assurer que les principes de l'entreprise sont respectés.

En janvier 2002, une fonction de RSE a été instaurée au siège d'UPM-Kymmene. La mission qui lui est attribuée est le développement des questions d'environnement, de production et de RSE dans l'entreprise. Les principales tâches, dans un proche avenir, sont la définition des objectifs, la communication interne et la formation ainsi que la poursuite de la mise en place de tableaux de bord et de systèmes de contrôle.

Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

En 2002, UPM-Kymmene a sorti son premier rapport RSE englobant des dimensions sociales et économiques. Auparavant, l'entreprise avait publié sept rapports annuels sur les questions d'environnement. Il est donc trop tôt pour évaluer l'impact «des nouveaux rapports et des nouvelles politiques». Des données comparatives des précédentes années sont disponibles principalement pour les aspects environnementaux; en effet, le développement d'indicateurs uniformes, valables à l'échelle globale, vient juste de commencer. Le groupe surveille néanmoins les accidents et l'absentéisme liés aux accidents du travail depuis quelques années. Le rapport RSE indique que l'absentéisme dû aux accidents du travail a diminué en raison de l'identification et de l'évaluation systématiques des risques et de l'établissement d'objectifs.

Le groupe UPM-Kymmene a été classé deuxième ex aequo dans un concours finlandais sur la communication en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, en octobre 2003 (pour plus de détails voir: www.ltt-tutkimus.fi/). Le concours portait sur la qualité des rapports et non sur les actions de RSE effectives conduites par les entreprises.

Transparence et rapports d'information

Le groupe UPM-Kymmene publie un rapport RSE conformément aux recommandations en la matière. Ce rapport a été publié pour la première fois en 2002. Outre le rapport imprimé, le groupe publie ses orientations en matière de responsabilité sociale, de ressources humaines, d'environnement et de SST sur ses pages internet. Divers rapports et certificats de sécurité peuvent également être consultés sur le site internet de l'entreprise.

Selon les évaluateurs du concours finlandais précité, le rapport RSE du groupe UPM-Kymmene est concis et précis. Il énumère les aspects qui ont besoin d'être développés dans chacun des principaux domaines de la RSE: les aspects économiques, sociaux et l'environnement. Le rapport inclut des études de cas qui mettent en lumière les activités de l'entreprise. Les critiques formulées à l'encontre de l'entreprise figurent également dans le rapport, ce qui est apprécié par les évaluateurs. Toujours selon ceux-ci, le rapport présente le défaut de ne pas exposer de façon suffisamment claire et synthétique les dimensions sociales et environnementales de la responsabilité sociale.

Processus d'apprentissage organisationnel et sociétal

Dialogue régulier

Le dialogue permet aux diverses parties prenantes et à l'entreprise d'obtenir des informations sur les attentes et les objectifs de chacun. Outre le personnel, les clients et les actionnaires, les parties prenantes d'UPM-Kymmene englobent également les sous-traitants, les autorités, les collectivités locales, les médias et diverses organisations.

La plupart des moulins et usines d'UPM-Kymmene organisent des manifestations avec les collectivités locales depuis de nombreuses années. Ils invitent les représentants locaux des parties prenantes à des réunions organisées sur différents sujets. Bon nombre des moulins et usines organisent traditionnellement une journée «portes ouvertes» à l'occasion de laquelle les salariés et leur famille ainsi que d'autres résidents locaux peuvent visiter les installations et s'informer sur les projets et les activités. Une coopération régulière avec des établissements scolaires et les médias est également en place depuis longtemps.

Les plus anciens moulins d'UPM-Kymmene en Finlande ont été créés au XIX^e siècle. Souvent, la ville s'est développée avec le moulin, et l'entreprise s'est souvent occupée de questions qui incombent généralement aux autorités locales ou à l'État. L'interaction entre une commune et une grande usine est importante à de nombreux égards et fait d'ailleurs l'objet d'une description détaillée dans le rapport RSE du groupe, avec pour illustration l'exemple des moulins intégrés de Steyermühl en Autriche.

Les forêts et leur utilisation ont été largement débattues ces dernières décennies. Les divisions «Forêts» d'UPM-Kymmene des différents pays ont activement pris part, avec les représentants des parties prenantes de l'entreprise, à toute une série de projets visant au développement de la gestion des forêts et de leur utilisation à des fins récréatives.

Liens utiles:

- <http://www.upm-kymmene.com/>
Le rapport de responsabilité sociale 2002, les déclarations d'orientation en matière de responsabilité sociale, de sécurité et de santé au travail, d'environnement et de ressources humaines et d'autres informations complémentaires figurent sur ce site.
- <http://www.ltt-tutkimus.fi>

LTT Research Ltd (LTT) est une société de recherche appliquée de la Helsinki School of Economics (HSE) spécialisée dans les études d'entreprises.

- <http://www.tt.fi/english/>
La Confédération de l'industrie et des employeurs finlandais.

4.9. Van de Velde, lingerie de luxe (Belgique)



Fondé en 1919, Van de Velde NV est actuellement l'un des créateurs de mode, fabricants et vendeurs de lingerie de luxe les plus célèbres en Belgique avec des marques telles que Marie Jo, Marie Jo l'Aventure et Prima Donna. Van de Velde NV emploie 3 000 salariés dans le monde entier, dont 420 en Belgique. Environ 95 % de la production actuelle est délocalisée en Hongrie, en Tunisie et en Chine. Depuis 1997, 40 % de ses actions sont cotées en bourse. Les familles fondatrices Van de Velde et Laureys détiennent les 60 % restants et jouent encore un rôle très actif dans la gestion de l'entreprise.

En 2003, Van de Velde a décidé de confier à un bureau d'audit extérieur et indépendant l'examen de la conformité aux règles et normes sociales, ainsi qu'à la norme SA 8000, dans tous les sites de production de l'entreprise. Tous ces sites sont censés s'y conformer, mais deux autres arguments ont incité l'entreprise à adhérer elle-même à la norme SA 8000:

- les demandes des syndicats;
- la prise de conscience, exprimée par le président-directeur général Herman Van de Velde, selon laquelle aujourd'hui il ne suffit pas de dire «nous sommes conformes à...», mais il faut en apporter la preuve objective aux parties prenantes (clients, partenaires de production et consommateurs) qui la demandent.

Mission

Van de Velde a opté pour une politique d'ouverture, responsable sur les plans social et éthique. L'entreprise veut poursuivre son essor et rester compétitive et saine sur le plan commercial, mais elle vise également à créer de la valeur ajoutée pour ses clients, ses actionnaires et ses salariés, tout en respectant la société dans laquelle elle évolue. Telle est la mission que le groupe Van de Velde a définie dans sa charte. Cette mission repose sur cinq valeurs: qualité, créativité, respect de l'environnement et de la personne, esprit d'équipe (clients, fournisseurs et personnel) et transparence.

Le dialogue et le respect des personnes sont des éléments clés. L'entreprise veut se développer de «manière durable», ce qui signifie qu'elle considère l'impact actuel et à venir de ses activités sur les «personnes» (dimension sociale), sur la «planète» (environnement) et sur les «profits» (dimension économique). Le rapport annuel 2002 débute par l'annonce de la croissance continue de l'entreprise et de ses excellents résultats annuels, des performances qui sont attribuées en premier lieu à l'enthousiasme, la motivation et la créativité de tous les collaborateurs de l'entreprise. Cette politique est mise en œuvre par une approche systématique.

Parties prenantes externes et internes

Dans sa politique, l'entreprise prend en compte les intérêts de toutes les parties impliquées dans ses activités:

- le personnel: le respect de la personne est fondamental. L'entreprise vise à offrir à tous les salariés la possibilité de s'épanouir et de travailler dans des conditions optimales;
- les clients: le but est de satisfaire au mieux les clients. L'entreprise s'efforce d'y parvenir par des créations haut de gamme, une qualité irréprochable et un bon niveau de service;
- les fournisseurs: l'entreprise recherche un partenariat avec ses fournisseurs en vue

d'améliorer à la fois la qualité des créations et le respect des délais dans les livraisons;

- les actionnaires: à travers l'utilisation optimale des ressources, l'objectif est d'assurer un rendement intéressant pour les actionnaires et d'augmenter la valeur des actions;
- l'environnement: en plus d'une production saine pour l'environnement et du traitement des déchets, l'objectif est une meilleure intégration dans l'environnement.

Politique SST s'inscrivant dans le cadre de la RSE

Van de Velde investit en offrant un environnement de travail sain, sûr et agréable, assorti de bonnes conditions de travail, de tâches intéressantes et motivantes et de la sécurité de l'emploi pour ses salariés. Comme énoncé dans les objectifs et décrit dans la charte de l'entreprise, la réussite du groupe repose en partie sur la contribution des salariés, motivés et compétents. Ainsi, en investissant dans ses collaborateurs, l'entreprise ne vise-t-elle pas seulement à satisfaire les obligations de conformité, mais elle réalise une action positive et logique, convaincue que sa réussite est due à la qualité du personnel, des infrastructures, des produits et des relations avec les clients et les fournisseurs.

Les dirigeants sont ouverts aux suggestions et remarques de tous les acteurs impliqués dans les activités de l'entreprise. Les directeurs généraux de Van de Velde stimulent l'échange d'idées entre ces acteurs et y participent activement. Ils ne souhaitent pas faire cavaliers seuls et s'efforcent au contraire de partager leurs expériences avec les autres. À titre d'exemple, on peut citer leur participation au projet PLATO de la chambre de commerce: il s'agit d'un ensemble d'initiatives dans lesquelles les grandes entreprises partagent leur expérience et leur savoir-faire avec les PME.

Mise en œuvre

L'aspiration à une production responsable sur les plans social et éthique se traduit en pratique par la mise en œuvre du projet «Lingerie propre».

Toutes les unités de production de l'entreprise devraient se conformer à la norme de responsabilité sociale SA 8000. Cette norme confère une structure à la politique sociale et éthique de l'entreprise, autorisant un suivi, un ajustement et un contrôle par un organisme indépendant.

Van de Velde a entrepris de s'engager à respecter les neuf exigences de la norme SA 8000, telles que formulées par l'Organisation internationale du travail. Ces neuf exigences ont été transposées dans neuf objectifs concrets pour l'ensemble des unités de Van de Velde:

1. **Interdiction du travail des enfants:** pour la société Van de Velde, cela signifie que le recrutement des salariés ne se fera pas en dessous de la limite d'âge minimale et que, en aucun cas, les travailleurs ne pourront être âgés de moins de 15 ans. Tous les partenaires et fournisseurs sont encouragés à se conformer aux réglementations locales concernant le travail des enfants. Le respect de cet engagement est garanti par un contrôle sur le recrutement interne, qui peut être également exercé chez les partenaires externes, à leur demande.
2. **Interdiction du travail forcé:** l'emploi est exercé sur la base de la motivation et du volontariat du travailleur.

Le travail volontaire, le respect de l'individu et la loyauté sont les principes sous-jacents à l'emploi chez Van de Velde. Chaque travailleur reçoit donc un contrat de travail écrit, et les directeurs prennent en compte les compétences de chaque salarié pour l'organisation du travail et la répartition des tâches.

Des efforts sont consentis pour rendre le travail intéressant et plaisant.

3. **Environnement de travail sain et sûr:** l'entreprise s'attache à instaurer le niveau de bien-être le plus élevé possible pour les salariés, grâce à une politique de prévention et à des campagnes d'information sur la sécurité. Les risques sont systématiquement répertoriés et les actions préventives nécessaires entreprises. Tous les travailleurs (y compris les nouveaux) connaissent les consignes de sécurité et de santé. Chaque travailleur sait comment réagir en cas d'incendie, et un exercice d'évacuation en cas d'incendie est organisé chaque année. Les lieux de travail sont confortables et nettoyés régulièrement. Toutes les plaintes relatives à la santé sont prises au sérieux et débattues et sont soumises au médecin de l'entreprise.
4. **Liberté d'organisation et droit à la négociation collective:** les partenaires sociaux sont encouragés à entretenir un dialogue constructif permanent. Les suggestions et idées des travailleurs sont accueillies favorablement.
5. **Non-discrimination:** tout type de discrimination est interdit, qu'il soit fondé sur la race, le sexe, la religion ou la politique. Le recrutement, la promotion, le salaire, les opportunités de carrière, etc., sont évalués et décidés en fonction des compétences, des qualifications et des performances des salariés concernés. Par conséquent, les critères de sélection pour une fonction spécifique sont clairement et objectivement déterminés à l'avance.
6. **Interdiction de la violence — physique, mentale ou verbale:** dans la politique des ressources humaines, le respect de la personne est fondamental. Tous les travailleurs et l'employeur doivent éviter tout acte de violence (à savoir mots, gestes ou contacts phy-

- siques), de harcèlement moral ou sexuel et de discrimination.
- 7. Respect d'un temps de travail maximal:** le planning de travail doit prendre en compte les besoins des travailleurs. Il faut trouver un compromis entre les contraintes de la production et les besoins des travailleurs qui permettent de garantir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les heures supplémentaires, limitées à 12 heures par semaine, sont exceptionnelles et ne sont effectuées que sur la base du volontariat.
 - 8. Salaires décent:** il est garanti aux salariés que les taux salariaux en vigueur seront appliqués et respectés.
 - 9. Contrôle continu:** toutes les implications pratiques des principes susmentionnés et les objectifs correspondants sont régulièrement évalués et ajustés, afin de garantir leur respect dans un environnement de travail évolutif. Un contrôle formel et systématique a lieu une fois par an.

Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

La politique de Van de Velde en matière de RSE démontre clairement son engagement: l'entreprise exerce une activité commerciale, mais elle est consciente que la meilleure façon d'atteindre ses objectifs commerciaux consiste à s'appuyer sur des partenariats avec les autres parties prenantes impliquées. La qualité, le respect de l'environnement et de la personne, l'esprit d'équipe avec les clients, les fournisseurs et les salariés, l'entrepreneuriat éthique sont autant de valeurs sous-jacentes qui déterminent sa politique.

Le rapport social annuel souligne l'intérêt accordé au bien-être des travailleurs. Une politique de prévention a été élaborée en collaboration avec le service de prévention interne et

externe, des examens médicaux sont réalisés, une équipe de secouristes a été formée et une attention particulière est portée à l'ergonomie, ainsi qu'au bien-être psychosocial des travailleurs. Parmi les autres aspects pris en compte figurent les programmes d'évaluation et de récompense, la formation professionnelle et la possibilité des horaires de travail flexibles.

Cette année, l'entreprise a été récompensée de ses efforts par son inscription au registre de l'investissement durable d'Ethibel, un institut de recherche européen indépendant dans le domaine des placements durables et éthiques, qui conseille les investisseurs sur des choix socialement responsables.

Transparence et rapports d'information

La transparence n'est pas juste un slogan, elle correspond à un engagement réel. De nombreux documents sont mis à la disposition du public sur le site internet www.mariejo.com — non seulement les rapports annuels, mais également les détails concernant les produits de l'entreprise, ses marchés, sa production, sa politique de RSE, sa politique de recherche et de développement, etc.

Résultats notables

À l'examen de la politique et des initiatives concrètes de Van de Velde, on remarque inévitablement sa détermination à réussir, et pas seulement sur le plan commercial. Cela commence par la charte, qui constitue en elle-même un élément positif, parce qu'elle montre que l'entreprise a investi dans l'élaboration d'une stratégie bien réfléchie. En la formalisant dans une charte, Van de Velde affiche son intention de communiquer et de partager sa stratégie avec tous les acteurs concernés.

Van de Velde transmet un message clair dans sa charte, qui est aussi un thème récurrent de toute sa communication: les facteurs de réussite les

plus importants sont la qualité et la créativité des produits, la satisfaction du personnel et une bonne entente avec tous les partenaires extérieurs. C'est la façon dont l'entreprise analyse son succès et ce qui détermine ses priorités en matière d'investissements pour pérenniser ce succès.

Pour mettre en œuvre cette politique, l'entreprise s'est dotée d'un programme concret d'«entrepreneuriat social et éthique», dans lequel s'inscrit le projet «Lingerie propre».

Elle fait actuellement l'objet d'un audit en vue de faire reconnaître sa conformité à la norme SA 8000, de valider toutes ces initiatives dans le domaine de la RSE et de pouvoir prouver son engagement sur la base de critères objectifs.

4.10. Voerman Removers International (Pays-Bas)



Voerman Removers International est une entreprise dynamique et rentable, bénéficiant d'une longue expérience dans le déménagement de particuliers et de bureaux, les manutentions d'objets d'art, les services d'entreposage, le stockage de mobiliers et d'archives, auxquels viennent s'ajouter plusieurs activités annexes. La société Voerman, créée en 1986, a racheté la société de déménagement Abbink en 2003. Aujourd'hui, elle opère au niveau mondial, emploie 650 salariés (dont un certain nombre à l'étranger) et a un chiffre d'affaires de quelque 50 millions d'euros. Son siège social est situé à La Haye, aux Pays-Bas, où elle est implantée sur sept sites. Elle compte également des bureaux en Europe de l'Est.

Voerman est également membre et cofondatrice de l'une des principales entreprises de déménagement européenne et mondiale (UTS International). Voerman International, dont le slogan est «Des hommes qui déménagent des hommes», connaît un essor rapide.

En tant que prestataire régulier de services de déménagement pour le compte de nombreuses entreprises et organisations connues et respectées, Voerman International réalise un grand nombre de déplacements à travers le pays.

Par le biais du réseau UTS, chaque déménagement est organisé et traité avec professionnalisme, au meilleur rapport qualité/prix et en toute sécurité; sont également proposés l'emballage des objets petits et fragiles, le démontage et le remontage des meubles et la prise en charge de nombreuses questions liées au déménagement.

SST, RSE et «leadership de service»

Il y a sept ans, Voerman a commencé à mettre en œuvre la philosophie du «leadership de service». En s'attaquant à des questions comme la prévention des maladies ou la réinsertion, l'entreprise était convaincue de l'intérêt de prendre soin des salariés et de veiller à leur motivation et à leur bien-être. Voerman avait déjà entrepris plusieurs initiatives en matière de SST par le passé, mais il lui manquait une structure générale ou un «lien» entre ces initiatives. Le concept de «leadership de service» lui a fourni un cadre pour relier ces différentes initiatives. Il s'agit de «servir les clients, les fournisseurs, les collègues, votre entreprise, votre famille, votre entourage, votre société et votre environnement et, dernier point mais non des moindres, votre avenir». La responsabilité qui en découle n'incombe pas seulement au directeur, mais à chacun.

Le travail dans le secteur du transport est physiquement éprouvant, et une proportion relativement élevée de salariés (qu'il s'agisse des chauffeurs, des emballeurs, des déménageurs ou du

personnel administratif) souffrent de lombalgies ou d'autres lésions corporelles. Il est évident qu'un employé de bureau avec un niveau d'instruction élevé a besoin d'une approche différente de celle d'un déménageur ou d'un emballleur. C'est pourquoi il est très important, selon Voerman, de contrôler réellement si le message est bien compris par tous les salariés. Pour cette raison, l'entreprise a également rejoint le projet pilote «Investors in people» (investir dans les personnes) — mis en place dans l'organisation sectorielle TLN (Transport en Logistiek Nederland).

Le «leadership de service» ne consiste pas à «se rendre agréable» à tout le monde. Rappelons que Voerman utilise ce principe dans un secteur très difficile et très concurrentiel. Il s'agit d'adopter un comportement clair et professionnel. Selon Herman Wijffels (SER), les dirigeants qui ne s'intéressent qu'à la valeur des actions ne prendront jamais d'initiatives supplémentaires en matière de SST. Il faut des dirigeants motivés, stimulants, tels que ceux que l'on rencontre souvent dans les PME. Pour Voerman, le concept de «leadership de service» fait incontestablement partie de la RSE, et son ambition est de le diffuser à travers les Pays-Bas et l'Europe.

Parties prenantes externes et internes

La décision d'investir dans le «leadership de service» a été prise par la direction, sans aucune pression extérieure (telle que celle du gouvernement, par exemple), hormis celle des clients. Aujourd'hui, il s'avère que c'est une bonne façon de démarquer l'entreprise de la concurrence. Concernant les particuliers, les clients sont enthousiastes, et le concept se traduit donc par un succès commercial; quant aux entreprises, elles ont tendance à travailler avec celles dans lesquelles elles reconnaissent leurs propres principes.

Voerman affirme travailler avec «les meilleurs salariés». Le slogan écrit actuellement à l'arrière de certains camions de déménagement devrait

bientôt être apposé sur tous. Toutefois, en créant d'importantes espérances, ce slogan rend l'entreprise plus vulnérable à la critique.

Conception de l'entreprise en matière de RSE

Lors d'une visite aux États-Unis il y a sept ans, M. Voerman a lui-même découvert l'approche de «leadership de service» qui répondait parfaitement à son besoin de «plus d'inspiration» dans son travail: un modèle de leadership fondé sur le travail d'équipe, le sens de l'intérêt commun et un comportement éthique et prenant soin de la personne. Un modèle qui permet de comprendre qu'un dirigeant est plus efficace lorsqu'il cherche à servir les intérêts des autres, à savoir les salariés, les clients, la collectivité et, à ces fins, l'organisation à proprement parler.

Les principaux éléments de ce modèle sont les suivants:

- style, courage et qualité: travailler dans des équipes fixes, où le savoir-faire est conjugué au respect et à la camaraderie, dans le but de générer le meilleur service possible. Le haut niveau de responsabilité et d'engagement dont tous les salariés se sentent investis leur procure de la satisfaction et du plaisir dans leur travail;
- la satisfaction des clients est le principal moteur d'un processus d'innovation et de contrôle de la qualité, responsable sur le plan éthique, en partie instauré grâce à des formations régulières;
- la garantie de bonnes conditions de travail et de sécurité pour tous les salariés dans l'exécution de leurs tâches, ce qui permet de contribuer à la continuité du service;
- le respect de l'environnement s'inscrivant comme un volet important de la politique de l'entreprise, fondé sur la réduction à un minimum des produits nocifs pour l'environnement, le recyclage des matériaux d'emballage.

lage chaque fois que cela est possible, des mesures d'économie d'énergie, etc.

Les aspects de RSE liés aux profits, à la planète et aux personnes sont inscrits dans la philosophie de l'entreprise. Bien qu'elle ne soit pas explicitement mentionnée, la mise en œuvre de la RSE a été l'un des principaux moteurs de l'instauration du modèle de «leadership de service».

Une condition préalable à la mise en œuvre de ces principes est que «tout se passe bien»: il doit y avoir une bonne ambiance, de bonnes conditions de travail, une politique des ressources humaines de qualité et de bons résultats commerciaux.

Mise en œuvre

Le concept de «leadership de service» consiste non seulement à servir les fournisseurs, les clients, les collègues, mais aussi à servir les intérêts de votre famille et de votre environnement et, au final, à servir vos propres intérêts. Il s'agit d'une façon d'exprimer la RSE.

La difficulté consiste à en trouver une traduction qui soit identifiable par tous. Par exemple, comment expliquer que les licenciements font partie intégrante de l'idée d'une entreprise saine? Le projet «Investors in people» (IiP) aide à rendre plus tangible l'approche d'une organisation saine et axée sur le leadership de service. Il exige de la transparence dans les ambitions, des rôles clairement définis, le respect mutuel, l'égalité des chances pour l'épanouissement personnel et un encadrement reposant sur ces principes. Voerman présente régulièrement cette philosophie dans les médias.

Voerman s'efforce de concrétiser les concepts de «leadership de service» et de «RSE» dans des activités pratiques telles que le «projet 50+». Les salariés âgés font l'objet de plus d'attention et de considération grâce à une série de dispositifs mis en place: divers types de formation, un

système de tutorat, une assistance aux nouveaux salariés par les anciens, etc. Dans le cadre du projet IiP et du leadership de service, les évaluations de postes et de carrière ont lieu plus régulièrement, et plusieurs nouvelles initiatives ont été introduites en matière de formation. À plusieurs reprises chaque année, une entreprise extérieure dispense une formation sur la RSE et le leadership de service pour que ces concepts restent vivants et tangibles dans l'esprit du personnel. Ces formations sont destinées aussi bien au personnel de bureau qu'au personnel de terrain, tel que les chauffeurs. L'un des objectifs de la formation est de fournir un retour d'expérience, par exemple sur des situations d'insécurité, et de rendre compte des défaillances à la direction, aux clients et aux fournisseurs, de manière consciencieuse.

À court terme, Voerman veut concrétiser ces objectifs suivant la méthode SMART (par exemple, retour d'expérience dans les sept jours). Les responsables doivent rendre compte de leurs activités de coordination et d'enregistrement en la matière.



Moteurs et obstacles

La question est: «Pourquoi certaines entreprises réussissent-elles mieux que d'autres?» Même en période de récession (comme en 1995),

Voerman a prospéré en raison de l'attention portée aux salariés (par exemple, centre de culture physique, activités créatives, etc.). Quelles étaient ses motivations initiales?

- L'entreprise s'est attachée à rendre ses salariés «heureux», tout en montrant que «ce n'est pas toujours une partie de plaisir». Être «l'entreprise la plus prisée en tant qu'employeur» permet d'attirer des personnes de qualité et favorise l'inspiration et la motivation.
- Les clients veulent savoir exactement qui va se charger de déménager leur mobilier, et la certification ISO, relativement courante, n'apporte pas de réelle valeur ajoutée. La RSE offre une relation à long terme en fournissant un petit plus et en proposant des solutions créatives et innovantes.

Quels étaient les obstacles à surmonter?

- La vulnérabilité: les personnes vous demandent des comptes à propos de vos promesses.
- Une communication concise et de qualité: l'entreprise a appris l'importance d'une communication claire et recourt aux messages suivant la méthode SMART.
- Une bonne communication est nécessaire avec les parties prenantes externes.
- Les compétences: les personnes doivent être incitées à se perfectionner.

Orientation et soutien des salariés sur le terrain

Garder l'idée de «leadership de service» présente à l'esprit de tous les salariés de l'entreprise est un véritable défi. Les divergences de points de vue entre les individus rendent difficile la mise en œuvre efficace de ce concept, en particulier sur le terrain.

Dans certains cas, cela peut aller jusqu'à la résistance:

- Plusieurs initiatives semblent être indépendantes, et Voerman s'efforce de les relier dans un cadre unique. Pour les salariés qui ne voient pas le lien entre les différents pro-

grammes, il est difficile de s'engager en faveur du projet. La cohérence entre les initiatives est très importante, car elle apporte une vision globale.

- Différentes normes et valeurs: certains salariés ont tendance à être plus agressifs ou paresseux.
- Motivation des salariés de terrain (les déménageurs). On a constaté par le passé que, lorsque les déménageurs ne sont pas satisfaits, cela se solde par une augmentation des congés maladie. Il est important d'écouter réellement leurs observations (par exemple, concernant le travail le week-end), mais il est aussi difficile de les inciter à donner leur avis.
- Les projets de tutorat n'ont pas bien fonctionné pour des raisons d'organisation: en réalité, la composition des équipes varie trop pour attribuer des primes aux meilleurs tuteurs sur une base équitable.

Relations avec les politiques et les systèmes de gestion existants

Voerman International a la certification ISO 9001-2203 et est agréé par l'Association néerlandaise des déménageurs (Erkend Verhuizer). En plus de la certification ISO, Voerman est certifiée FAIM/ISO et membre de la FIDI (Fédération internationale des déménageurs internationaux) et de l'OMNI (Overseas Moving Network International) (www.omnimoving.com), deux organisations professionnelles du secteur. La certification IIP n'est pas un objectif — elle porte sur l'engagement des personnes, l'amélioration du feedback, l'écoute et la prise d'actions en conséquence.

Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

Le message de Voerman est «Nous travaillons avec les meilleurs» et, dans les services logistiques, la qualité du service et des personnes impliquées est un aspect primordial pour créer une

image/un profil distincts. Il s'avère que cette approche fonctionne bien et qu'elle permet de construire des relations à long terme. Lorsque les clients sont satisfaits, ils reviennent et demandent des services supplémentaires; plusieurs services ont ainsi été rajoutés au cours des dernières années.

Processus d'apprentissage organisationnel et sociétal

La direction de l'entreprise a conscience de devoir donner l'exemple, et M. Voerman sait que son comportement est observé de façon critique. Il doit justifier chaque décision qu'il prend, même dans cette période de conjoncture économique plus facile. Par exemple, en cas de licenciements, de discussions salariales ou de transactions, il importe d'agir correctement, de se montrer juste et honnête. «Cela ne signifie pas simplement d'être gentil et agréable tout le temps. Nous avons organisé un dialogue avec nos clients sur notre conception en matière de RSE, et cela a généré des attentes de très haut niveau. Il n'en reste pas moins que, en tant que personne, chacun de nous est susceptible de commettre occasionnellement une erreur. Lorsque cela se produit, nous présentons nos excuses.»

4.11. Volkswagen, Automobiles (Allemagne)



Présentation de l'entreprise et de ses activités

Le groupe Volkswagen, dont le siège social est situé à Wolfsburg, est l'un des leaders de l'industrie automobile mondiale et le plus grand fabricant automobile en Europe. En 2002, avec 4,984 millions de véhicules livrés, l'entreprise détenait 12,1 % du marché mondial de ce secteur. En Europe de l'Ouest, le plus gros marché automobile du monde, près d'une voiture neuve sur cinq venait du groupe Volkswagen. Volkswagen AG se compose des usines Volkswagen à Wolfsburg, Brunswick, Hanovre, Kassel, Emden et Salzgitter. Sous la direction du groupe, les marques Audi et Volkswagen sont responsables des résultats de leur groupe respectif dans le monde. La filiale Audi est constituée des marques Audi, Seat et Lamborghini et met l'accent sur les valeurs sportives. L'entreprise Volkswagen est constituée des marques Volkswagen, Skoda Auto, Bentley et Bugatti et incarne des valeurs plus classiques. La gestion régionale des marchés mondiaux comprend quatre zones de responsabilité: Union européenne, Amérique du Nord, Amérique du Sud/Afrique du Sud et région Asie-Pacifique. Les services financiers et les entités commerciales Europcar sont désormais gérés conjointement dans la division des services financiers.

Le groupe Volkswagen est membre fondateur du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (Conseil mondial des entreprises pour le développement durable) et du réseau interentreprises pour la RSE (CSR Europe). Volkswagen a rejoint l'initiative «Econsense — Groupe d'experts sur le développement durable» de l'industrie allemande. La société Volkswagen AG, créée le 28 mai 1937, emploie aujourd'hui 157 066 salariés en Allemagne.

Conception de l'entreprise en matière de RSE

En tant qu'entreprise d'envergure mondiale, Volkswagen a une responsabilité particulière à l'égard de la société. La notion de «développement durable» constitue un principe fondamental de sa culture d'entreprise. Une entreprise ne peut pratiquer le développement durable que si elle reste toujours consciente des dimensions sociale, économique et environnementale et de l'impact de ses activités. Pour Volkswagen, le développement durable et la responsabilité à l'égard de la société impliquent d'être capable d'élaborer des solutions aux problèmes économiques, environnementaux et sociaux. Le groupe a également pour objectif de proposer des véhicules attractifs, sûrs et respectueux de l'environnement, compétitifs sur un marché de plus en plus difficile, et qui créent une référence mondiale dans leur classe respective.

À l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, la RSE permet d'apporter aux problèmes sociaux des solutions novatrices, dont la mise en œuvre garantit la rentabilité future de l'entreprise. Ainsi la RSE est-elle une composante essentielle du développement durable:

- agir de façon responsable sur le plan social garantit la réussite durable de l'entreprise;
- la concurrence au titre des meilleures pratiques de RSE en Europe a commencé;
- le groupe Volkswagen montre l'exemple pour la mise en œuvre des normes sociales;
- instaurer l'égalité des chances sur le lieu de travail;
- améliorer la communication sur les performances sociales.

Au cours des trois prochaines années, Volkswagen AG va parrainer la campagne européenne de RSE «Améliorer la communication et l'information sur les performances sociales des entreprises».

Mise en œuvre

Les projets innovants du personnel représentent un facteur clé de la réussite de l'entreprise. La possibilité est offerte aux salariés de proposer des idées novatrices et de contribuer activement à la création de valeur ajoutée. Les stratégies relatives au personnel font partie des éléments essentiels de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Le groupe Volkswagen se définit comme une «entreprise en phase avec son environnement économique». L'ensemble du groupe est au service de ses clients 24 heures sur 24. La semaine Volkswagen, de trois à six jours de production flexible, est devenue l'élément central de la flexibilité au service des clients, avec des délais de livraison aussi courts et fiables que possible. C'est également une alternative à une stratégie de l'emploi qui serait axée sur «l'embauche et le licenciement».

C'est de cette façon que Volkswagen a réussi à faire face aux fluctuations des exigences des clients et aux évolutions du marché.

À l'avenir, les salaires devront être plus directement liés aux résultats de l'entreprise: la modernisation des systèmes de rémunération obéit à cette stratégie à long terme.

Les principales étapes en ont été le renforcement de la rémunération liée aux résultats (participation aux bénéfices et primes de performance individuelle), l'ouverture du système de rémunération à un régime de participation différée aux profits (fonds de pension) et le développement de l'actionariat salarié. Volkswagen a également introduit un nouveau dispositif, le compte épargne-temps, qui donne une dimension globale à l'organisation et au financement de la vie professionnelle, avec la constitution d'un compte dont la flexibilité garantit le maintien de l'emploi à long terme. Ce dispositif peut être utilisé par le salarié pour faire valoir ses droits à un congé rémunéré.

L'objectif est de permettre au salarié d'agir sur l'ensemble de sa période d'activité professionnelle dans le but d'avancer son départ en retraite.

Le nouveau fonds de pension de Volkswagen permet d'assurer le maintien des dispositions de l'entreprise relatives à la retraite malgré l'élévation de l'espérance de vie et le nombre croissant de retraités Volkswagen, tout en abaissant la charge financière pour l'entreprise.

L'étude sur l'emploi conduite par Volkswagen a montré que les régions caractérisées par une forte concentration d'activités économiques organisées en réseau sont aussi celles qui connaissent la plus forte croissance.

Le «modèle 5000» a redynamisé le travail en Allemagne. Volkswagen a proposé 5 000 postes supplémentaires pour un salaire mensuel de 2 500 euros, plus la participation aux résultats. Les salariés deviennent des entrepreneurs dans l'entreprise. Une orientation cohérente vers les besoins du client sur les plans de la qualité, des prix, de la loyauté et des délais de livraison comptent parmi les éléments essentiels du concept. Le modèle 5000 permet de relever les défis du travail industriel à l'avenir et offre de nouvelles opportunités pour les «anciens» sites.

Relations avec les politiques et les systèmes de gestion existants

Politique environnementale

En mai 1995, le groupe Volkswagen a élaboré sa politique environnementale, en s'appuyant sur les recommandations en la matière existant en interne. Dans les mois qui ont suivi, les marques du groupe Volkswagen, ainsi qu'un certain nombre d'entreprises nationales, ont également développé leur propre politique environnementale, basée sur la politique du groupe, et en cohérence avec leur culture d'entreprise respective.

Principes

Le groupe Volkswagen a pour objectif de proposer des véhicules très perfectionnés, qui tiennent compte des demandes de ses clients en termes d'acceptabilité environnementale, d'économie, de sécurité, de qualité et de confort. La gestion écologique de Volkswagen garantit, conjointement avec les fournisseurs, les prestataires de services, les détaillants et les entreprises de recyclage, l'acceptabilité environnementale de ses véhicules pendant toute leur durée de vie — de la fabrication à la mise à la casse. Pour assurer sa sécurité à long terme et accroître sa compétitivité, le groupe Volkswagen mène des activités de recherche et de développement qui tiennent compte des questions environnementales. Des informations claires et franches, ainsi que le dialogue avec les clients, les concessionnaires, les investisseurs et le public, font partie de la démarche du groupe Volkswagen. La coopération avec le gouvernement et les autorités repose sur une démarche de confiance mutuelle et orientée action. Tous les salariés du groupe Volkswagen sont formés et informés en matière de protection de l'environnement et encouragés à adopter une attitude écologique par rapport à leurs tâches. Ils sont tenus de mettre en œuvre ces principes et de satisfaire aux exigences réglementaires et à celles établies par les autorités.

L'avenir de Volkswagen dépend de sa capacité à recourir à la coopération pour gérer les conflits, à s'engager sur le plan social et à faire face aux défis de la mondialisation de concert avec les salariés.

Les objectifs de base sont la liberté d'association (le droit fondamental de tous les salariés à la création de syndicats, à l'adhésion à des syndicats et à la représentation des salariés), l'interdiction de la discrimination, le libre choix de l'emploi, l'interdiction du travail des enfants, la rémunération, le temps de travail et la protection de la sécurité et de la santé au travail.

Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

La «responsabilité sociale en tant que moteur des processus à valeur ajoutée».

Cette approche est mise en œuvre à travers les sites du groupe dans le monde entier, sur la base des mêmes principes éthiques et sociaux. La valeur des ressources humaines réside dans la capacité à produire davantage que les autres à partir du capital humain en termes de management et de personnel. Aujourd'hui et à l'avenir, la règle suivante continuera donc de guider le groupe Volkswagen: la sécurité de l'emploi et l'investissement dans le personnel demeurent les facteurs constants dans tous les processus d'adaptation nécessaires qui sont appliqués dans l'entreprise.

La viabilité future des idées commerciales de l'entreprise, de ses produits et services, ainsi que le maintien de l'employabilité de ses forces de travail sont des aspects fondamentaux de la RSE.

L'ambition de cette évaluation européenne est d'attirer l'attention des marchés financiers européens sur un autre type d'évaluation des entreprises. Le mot d'ordre est l'«investissement social»: sensibiliser davantage les investisseurs privés et institutionnels à l'importance de la valeur des ressources humaines, autrement dit créer une forme de récompense financière pour la RSE.

Cela s'applique aussi bien aux consommateurs qu'aux investisseurs. Même aujourd'hui, les décisions d'acheter ne sont plus exclusivement justifiées par les performances du produit, mais de plus en plus liées aux performances sociales de l'entreprise; elles stimulent donc la concurrence en la matière.

Transparence et rapports d'information

Les salariés de Volkswagen seront informés de toutes les dispositions de la déclaration relative à la RSE. Conformément aux pratiques en vi-

gueur dans chaque usine, les représentants syndicaux ou élus des salariés auront la possibilité d'informer le personnel avec les représentants de la direction. Volkswagen soutient et encourage expressément ses sous-traitants à prendre en compte cette déclaration dans leur propre politique de RSE. Une telle prise en compte constitue, selon le groupe, une bonne base pour leurs relations.

Un rapport sur l'environnement (disponible sur l'internet à l'adresse www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de) offre une présentation détaillée de la stratégie et de la gestion de l'environnement chez Volkswagen. D'autres informations figurent également à l'adresse:

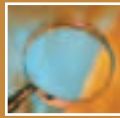
www.volkswagen-ag.de/english/defaultIE.html

Processus d'apprentissage organisationnel et sociétal

Les compétences en technologies de l'information (TI) deviennent le quatrième grand domaine des connaissances humaines après la lecture, l'écriture et le calcul. En aidant ses salariés à acquérir des compétences en TI, le groupe contribue largement à accroître leurs performances et à améliorer sa compétitivité, alors que la mondialisation s'accroît. La promotion de la formation continue et la demande qui en est faite doivent donc être considérées comme des caractéristiques marquantes de la responsabilité sociale des entreprises.

L'avenir appartient aux familles d'emplois largement interconnectées et organisées en réseaux. Elles constituent des communautés de savoir-faire et de compétences qui rivalisent dans l'entreprise, dans les régions et dans les réseaux mondiaux pour de meilleures opportunités, des perspectives de promotion et d'amélioration salariale. Cette évolution permettra à la personne de développer un sentiment d'appartenance à telle ou telle famille d'emplois, un peu comme pour les guildes de jadis.

5.



INITIATIVES EUROPÉENNES, MONDIALES ET NATIONALES VISANT À PROMOUVOIR LA RSE — DÉVELOPPEMENTS DANS LE CONTEXTE DES ORGANISATIONS

5.1. Introduction

Ce chapitre présente les initiatives de responsabilité sociale des entreprises qui influencent la situation des organisations. Il propose dans un premier temps un aperçu des initiatives internationales en matière de RSE (aux niveaux européen et mondial) et décrit ensuite certaines initiatives nationales, qui intéressent à la fois la RSE et la sécurité et la santé au travail.

La section 5.2 examine les principales initiatives internationales dans le domaine de la RSE identifiées au titre de ce projet et s'efforce de décrire l'«univers de RSE» dans lequel nous vivons. Dans le cadre de ces initiatives, les aspects liés à la sécurité et à la santé au travail peuvent présenter une importance plus ou moins directe.

Les sections suivantes présentent des exemples d'initiatives nationales et opèrent une distinction entre les initiatives en matière de RSE qui abordent la notion de SST (section 5.3) et les initiatives «novatrices» dans le domaine de la SST associées à la RSE (section 5.4).

5.1.1. Classement des initiatives prenant en charge la SST dans le cadre de la RSE

Dans les différents types d'initiatives en matière de RSE, on peut identifier les dimensions suivantes:

- type d'initiative (instrumentation visée): sensibilisation, partenariat ou certification, par exemple;
- initiateur: gouvernement, organisations d'employeurs, syndicats ou entreprises individuelles, par exemple;
- groupe cible;
- contenus de la SST et de la RSE: par exemple, initiatives élargies en matière de SST, initiatives dans le domaine de la RSE qui englobent la SST et initiatives entièrement consacrées à la RSE.

Les initiatives exposées dans ce chapitre seront classées comme suit:

1. sensibilisation, récompense et éthique;
2. échange de connaissances: meilleures pratiques, réseaux, projets pilotes et lignes directrices;
3. normalisation et certification;
4. information (externe) et communication;
5. partenariats novateurs: ONG — secteurs public et privé;
6. initiatives de commerce éthique (commerce équitable);
7. engagement du secteur financier/mesures d'incitation financière.

La section 5.2 énumère ensuite les initiatives internationales, et la section 5.3 offre un aperçu des initiatives nationales. La dernière section de ce chapitre aborde les initiatives relatives à la SST répertoriées comme étant compatibles avec la RSE.

Au début de chaque section, les initiatives sont rassemblées dans un tableau qui les classe selon les sept catégories.

5.2. Aperçu des différents types d'initiatives internationales (européennes et mondiales)

Cette section expose les principales initiatives internationales et mondiales en matière de RSE. Le lien avec la SST est rarement évoqué directement, mais cette synthèse fournit néanmoins un bon panorama des efforts actuels en matière de RSE, ainsi que des objectifs, méthodes de travail, possibilités et contenus associés à la SST.

Nom de l'initiative internationale	Initiateur	Groupe cible	Contenus (rapport avec la SST)
Sensibilisation et éthique			
Livre vert «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises» (Commission européenne, 2001)	Gouvernement (UE)	Partenariat de «tous les acteurs»	RSE + paragraphe sur la SST
Great Place to Work	Organisme privé	Entreprises	SST, GRH et RSE
Global Impact	Organisations sectorielles, institutions du secteur public (dirigeants perspicaces)	Membres du <i>Global Impact</i> (entreprises)	RSE
Échange de connaissances			
Social Venture Network (SVN)	Entreprises (dirigeants perspicaces)	Membres du SVN (entreprises)	RSE + SST (norme de pratiques en matière d'emploi)
Conseil mondial des entreprises pour le développement durable	Entreprises dans le monde entier	Entreprises	RSE
Coalition mondiale des entreprises contre le VIH/sida	Initiative privée (entreprise)	Milieu des affaires, entreprises individuelles, gouvernements, communauté internationale et ONG (les partenariats sont encouragés)	SST et santé publique
EFQM/Business Excellence (modèle EFQM d'excellence)	Dirigeants d'entreprises européennes	Entreprises	RSE «philosophie orientée parties prenantes»
CSR Europe	Initiative privée (entreprise)	Entreprises, dialogues avec d'autres parties prenantes	RSE et quelques aspects liés à la SST
Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	Gouvernement (OCDE)	Gouvernements nationaux	RSE
Normalisation et certification			
Conventions OIT	Gouvernement (OIT)	Gouvernements nationaux, entreprises	SST et RSE
Normes internationales ISO 14001 et ISO sur la RSE	Entreprise	Entreprises	Environnement (SST)

Nom de l'initiative internationale	Initiateur	Groupe cible	Contenus (rapport avec la SST)
Norme SA 8000 sur la responsabilité sociale	Gouvernement (OIT)	Entreprises	SST, RSE (conditions de travail satisfaisantes)
Normes AA 1000 et AA 2000 sur la responsabilité	Institut à but non lucratif	Entreprises	RSE
Information (externe) et communication			
Global Reporting Initiative Responsible care	ONG (CERES) et Programme des Nations unies pour l'environnement Industrie chimique	Entreprises Industrie chimique	RSE (indicateurs sur la SST) SST et RSE avant la lettre
Partenariats novateurs: ONG — secteurs public et privé			
Le pacte mondial	Nations unies et dirigeants d'entreprises	Entreprises, agences des Nations unies, salariés et société civile	RSE
Uniapac (Union internationale chrétienne des dirigeants d'entreprise)	Entreprises	Entreprises, parties prenantes, société	RSE (éthique)
Initiatives de commerce éthique (commerce équitable)			
Fédération du commerce équitable	Entreprises	Grossistes, détaillants et producteurs	RSE (critères sociaux)
Engagement du secteur financier/mesures d'incitation financière			
Dow Jones Sustainability Indexes (indices de développement durable du Dow Jones)	Entreprises	Entreprises (dirigeants)	RSE (la SST fait partie des critères)

5.2.1. Sensibilisation, récompense et éthique

5.2.1.1. Livre vert «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises» (Commission européenne, 2001)



Cet important document vise à lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la RSE tant au niveau européen qu'au niveau international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques innovantes, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité des processus d'évaluation et de validation.

Il propose une approche fondée sur des partenariats plus étroits au sein desquels tous les acteurs ont un rôle actif à jouer. Un paragraphe spécial est consacré à la sécurité et à la santé au travail dans le cadre de la «dimension interne» de la RSE (www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm).

5.2.1.2. Le Great Place to Work® Institute

Robert Levering, auteur, et Amy Lyman, consultante en ergonomie, ont fondé le Great Place to Work® Institute en 1991, en collaboration avec une équipe de consultants spécialisés en organisation et en management. L'institut est un organisme de conseil en management, situé aux États-Unis, avec des bureaux dans le monde entier. Il évalue les employeurs depuis 1980 afin de

comprendre ce qui fait qu'une entreprise offre une «bonne qualité de vie au travail». Selon ses conclusions, la confiance entre salariés et encadrement revêt une importance capitale. Lorsque le niveau de confiance est élevé, les individus coopèrent et collaborent, contribuant ainsi à des interactions positives sur le lieu de travail, à un accroissement des bénéfices et à une meilleure productivité. Au Great Place to Work® Institute, le modèle centré sur le salarié a démontré depuis plus de vingt ans l'importance capitale de la confiance pour développer de bonnes relations sur le lieu de travail.

L'institut dispose de l'expertise, de la rigueur méthodologique et des outils exclusifs permettant de transformer l'ambiance de travail en une source de compétitivité, tout en établissant des relations de collaboration fructueuses entre les individus à tous les niveaux de l'organisation.

Chaque année, le Great Place to Work® Institute publie plusieurs listes des «meilleures entreprises» aux États-Unis, notamment celle du magazine *Fortune* sur les «100 meilleures entreprises pour lesquelles travailler». En s'appuyant sur la même méthodologie de sélection que pour les listes américaines, l'institut élabore une vingtaine de listes internationales comprenant chacun des quinze États membres de l'UE, le Brésil, la Corée et un certain nombre de pays d'Amérique latine et d'Asie. Les entreprises sont principalement sélectionnées à partir des réponses de leurs salariés au Great Place to Work® Trust Index®, une enquête exclusive auprès des salariés qui comporte 55 points couvrant des questions telles que la «crédibilité», le «respect», l'«équité», la «fierté» et la «solidarité» (www.greatplacetowork.com/).

5.2.1.3. Global Impact



Organisation à but non lucratif aidant les personnes défavorisées dans le monde entier, Global Impact représente 50 des organisations caritatives internationales installées aux États-Unis les plus respectées. Créée en 1956, elle s'est développée pour devenir la première organisation américaine en matière de sensibilisation et de collecte de fonds sur le lieu de travail pour le compte de ses agences membres. Organisée pour que les Américains puissent lui adresser leurs dons, elle gère la campagne de dons sur le lieu de travail pour le ministère de la défense.

Les membres du conseil d'administration de Global Impact sont des dirigeants perspicaces engagés dans l'aide humanitaire internationale et dans les activités de développement des agences membres de Global Impact.

Ils représentent des organisations du secteur privé, des institutions du secteur public et des agences affiliées à Global Impact. Toutes les agences membres de Global Impact et les agences candidates doivent satisfaire aux exigences réglementaires établies par le US Office of Personnel Management (bureau américain de gestion du personnel) et par d'autres instances dirigeantes. Elles doivent en outre:

- faire preuve de leur engagement vis-à-vis de l'assistance humanitaire et du développement au niveau international;
- consacrer une part importante de leurs ressources à des services sociaux, à des programmes de développement ou de secours qui apportent une aide directe aux personnes dans des pays étrangers;

- jouir d'une réputation d'intégrité concernant la mise en œuvre de programmes, la gestion financière et l'efficacité des programmes;
- compléter et renforcer d'autres agences membres de Global Impact en termes de diversité géographique, thématique et ethnique à travers leurs programmes internationaux (www.charity.org).

5.2.2. Échange de connaissances: meilleures pratiques, réseaux, projets pilotes et lignes directrices

5.2.2.1. Le Social Venture Network



Quelques dirigeants perspicaces en matière d'entrepreneuriat et d'investissement socialement responsables ont créé le Social Venture Network (SVN) en 1987. Il s'agit d'un réseau à but non lucratif visant à créer un monde équitable et durable avec l'aide des entreprises. Le SVN encourage l'adoption de nouveaux modèles et leaderships en faveur d'un développement socialement et écologiquement durable des entreprises au XXI^e siècle. Il s'appuie sur des services d'information et des forums pour renforcer la communauté et permettre aux membres d'œuvrer ensemble à l'accomplissement de leur conception partagée.

Grâce au SVN, les membres ont pu lancer de nouvelles entreprises, prendre position sur des questions d'intérêt public et améliorer leur propre performance selon la triple approche associée aux personnes, à la planète et aux profits. L'accès à l'information est la clé de tout réseau, et le SVN permet à ses membres d'entrer en relation et leur fournit les outils nécessaires

pour obtenir des informations pertinentes rapidement. Le SVN propose également plusieurs forums au sein desquels les membres peuvent entrer en contact, apprendre, se former, échanger et valider des idées.

En réponse au consensus croissant selon lequel les entreprises et les organisations ont une obligation sociale d'agir de manière responsable sur les plans éthique, social et environnemental, plusieurs membres du SVN se sont associés pour publier les «standards of corporate responsibility» (normes de responsabilité des entreprises) du SVN en 1999 (www.svn.org/initiatives/PDF_standards.pdf). L'une des normes concerne les «pratiques en matière d'emploi» et couvre également les questions de SST. Le point 2 énonce: «L'entreprise accorde une importance particulière à la santé et à la sécurité de ses salariés. Une note, remise à tous les salariés, expose les procédures relatives à la réduction et à la surveillance des risques» (www.svn.org).

5.2.2.2. Le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable



World Business Council for Sustainable Development

Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (Conseil mondial des entreprises pour le développement durable) compte 165 entreprises à travers le monde, unies par un engagement commun vis-à-vis du développement durable reposant sur les trois piliers que sont la croissance économique, l'équilibre écologique et le progrès social. Les membres sont originaires de plus de 30 pays et représentent 20 secteurs industriels majeurs. Le Conseil comprend un réseau mondial de 43 conseils d'entreprise nationaux et régionaux et d'organisations partenaires dans 39 pays et impliquant plus de 1 000 dirigeants d'entreprise

dans le monde entier. Il a pour mission d'introduire le leadership d'entreprise en tant que catalyseur du changement orienté vers le développement durable et de promouvoir le rôle de l'efficacité, de l'innovation et de la RSE.

Les quatre principaux objectifs du Conseil sont les suivants:

- leadership d'entreprise: être le premier porte-parole des entreprises sur les questions de développement durable;
- élaboration de politiques: participer à l'élaboration de politiques afin de créer un cadre permettant aux entreprises de contribuer efficacement au développement durable;
- meilleures pratiques: montrer les progrès des entreprises en matière de gestion de l'environnement, des ressources et de la RSE et faciliter le partage de pratiques de pointe entre les membres;
- rayonnement mondial: contribuer à un avenir durable pour les pays en développement et ceux en transition.

Même si le Conseil s'intéresse principalement à la question de l'environnement, il envisage la RSE dans une perspective plus large, et les salariés sont considérés comme des acteurs importants et comme un facteur critique de succès pour la réussite de l'innovation. Aucun thème n'aborde cependant spécifiquement la SST (www.wbcsd.ch).

5.2.2.3. Coalition mondiale des entreprises contre le VIH/sida



Établie en 1997, la Global Business Coalition on HIV/AIDS (GBC) (coalition mondiale des entreprises contre le VIH/sida) est une alliance d'entreprises internationales qui se consacrent à la lutte contre l'épidémie du sida, en faisant appel aux compétences et à l'expertise de ses

membres. Jürgen E. Schrempp, président du conseil d'administration de Daimler Chrysler, a été nommé président de la GBC en juin 2002 [succédant ainsi à Richard Sykes, Glaxo Wellcome (1997-2000), et à Bill Roedy, MTV Networks International (2000-2002)]. Richard Holbrooke, ancien ambassadeur des États-Unis auprès des Nations unies, est devenu président et directeur général de la GBC en 2001.

La GBC a pour mission d'accroître de manière significative le nombre d'entreprises qui se consacrent à la lutte contre le sida et de faire de l'entreprise un partenaire important des efforts déployés contre l'épidémie à l'échelle mondiale. Avec le soutien des responsables mondiaux des gouvernements, des entreprises et de la société civile, la GBC encourage le renforcement des partenariats dans le cadre de la réponse mondiale au problème du VIH/sida, en identifiant des opportunités nouvelles et innovantes de participation des entreprises au mouvement mondial qui se développe contre cette terrible maladie.

Le premier objectif de la GBC est d'accroître l'éventail et la qualité des programmes des entreprises contre le sida — tant sur le lieu de travail qu'au niveau de la société au sens large. La GBC identifie de nouvelles opportunités pour les entreprises, soutient le développement de stratégies contre le sida par des entreprises individuelles et encourage les gouvernements, la communauté internationale et les organisations non gouvernementales à établir des partenariats avec les entreprises.

L'initiative «Award for business excellence» (prix d'excellence des entreprises) lancée en 1998 est l'un des outils utilisés pour atteindre cet objectif (www.businessfightsaids.org/about_awards.asp). Les récompenses se sont révélées efficaces pour identifier et encourager les initiatives d'entreprises contre le VIH/sida dans le monde entier — qui seraient peut-être passées inaperçues sans cela. La possibilité de recevoir cette récompense est réservée aux entreprises du secteur privé et concerne les initiatives en cours contre

le VIH/sida. Il va sans dire que la sécurité et la santé au travail constituent un élément important de la lutte visant à réduire le nombre de cas de VIH/sida (www.businessfightsaids.org).

*5.2.2.4. EFQM/Business Excellence (modèle EFQM d'excellence)
et note d'orientation sur la RSE*



Désormais appelé «modèle EFQM» (European Foundation for Quality Management) (Fondation européenne pour le management de la qualité), le modèle d'excellence des entreprises a permis d'introduire les notions de leadership basé sur la qualité et de RSE auprès de nombreuses entreprises. Les entreprises qui appliquent ce modèle peuvent aller très loin en termes de développement durable, et le modèle peut être considéré comme une première introduction à la «philosophie orientée parties prenantes». En tant que tel, il encourage les dirigeants d'entreprise à s'intéresser à autre chose qu'au seul compte de résultat annuel, dans la mesure où cela permet d'obtenir les meilleurs résultats à long terme.

L'EFQM élabore actuellement une note d'orientation sur la RSE qui constitue un cadre apportant des réponses spécifiques concernant :

- le développement des échanges d'expériences et de bonnes pratiques sur la RSE entre les entreprises;
- le développement des compétences en matière de gestion de la RSE;
- la promotion de la RSE au sein des PME;
- les normes de gestion;
- l'évaluation, l'élaboration de rapports et l'assurance qualité.

L'application de la note d'orientation EFQM sur la RSE permettra de garantir que la RSE fait réellement partie intégrante des activités quoti-

diennes, de la politique et de la stratégie et qu'elle concernera l'ensemble des parties prenantes. La RSE ne sera pas seulement un sujet «accessoire» ou ponctuel, mais sera intégrée aux pratiques de gestion (www.efqm.org/).

5.2.2.5. CSR Europe



CSR Europe est un réseau d'échange entre entreprises pour les aider à réaliser une croissance rentable et durable et à progresser sur le plan humain en plaçant la RSE au cœur de leurs pratiques. Le réseau a pour objectifs :

- de promouvoir la RSE, en fournissant des publications sur papier et en ligne, des informations sur les meilleures pratiques et des outils à plus de 500 000 entrepreneurs et partenaires;
- d'offrir aux responsables d'entreprise des opportunités en matière d'apprentissage, d'évaluation des performances et de renforcement des capacités;
- d'encourager un dialogue élargi entre les parties prenantes (entreprises, décideurs politiques européens, gouvernements, investisseurs, partenaires sociaux, société civile et universitaires).

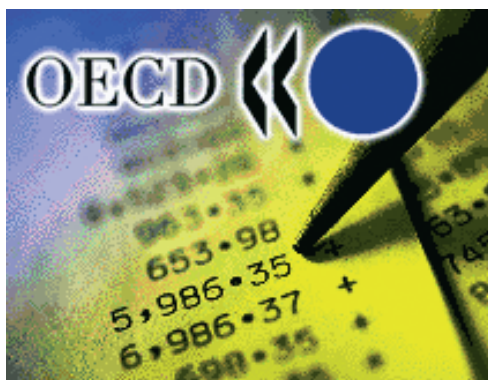
Le réseau se compose de 60 entreprises et 18 organisations partenaires nationales et dispose d'un centre d'information en ligne sur la RSE. CSR Europe est devenu la principale référence européenne en matière de stratégies et de pratiques dans le domaine de la RSE pour les entreprises.

Les membres du réseau entendent :

- offrir aux salariés des conditions de travail saines et sûres, assurer une rémunération équitable et une bonne communication ainsi que des opportunités égales en matière d'emploi et de développement;

- gérer leur entreprise de manière responsable en contribuant à la santé économique et au développement durable des sociétés dans lesquelles elle opère;
- proposer des produits et services de qualité et sûrs à des prix compétitifs, satisfaire rapidement et parfaitement aux besoins des clients et collaborer de manière responsable avec les partenaires;
- minimiser l'impact potentiellement négatif de leurs activités sur l'environnement et ses ressources, tout en s'efforçant de fournir aux clients des produits et services qui intègrent la notion de consommation durable;
- se montrer responsables vis-à-vis des principales parties prenantes grâce au dialogue et à la transparence concernant les impacts économiques, sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise;
- assurer une bonne structure de gouvernance et défendre les normes les plus élevées d'éthique au sein de l'entreprise;
- servir un juste retour sur investissements aux actionnaires tout en appliquant les principes ci-dessus (www.csreurope.org).

5.2.2.6 Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales



Les principes directeurs de l'OCDE sont les premières normes de conduite destinées aux entreprises multinationales. Il s'agit de garantir que la mondialisation croissante ne s'effectue pas au

détriment des conditions sociales et environnementales. Bien que ces principes directeurs ne soient pas juridiquement contraignants, les gouvernements nationaux se sont engagés à en assurer le respect. Les recommandations les plus récentes concernent la publication d'informations, la concurrence, les partenaires de coopération, l'environnement, l'emploi, la corruption, la fiscalité et les nouvelles connaissances et technologies (Oxford Research, 2003) (www.oecd.org).

Les «Principes directeurs pour les entreprises multinationales», OCDE, 2000, sont disponibles à l'adresse suivante:
www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf

5.2.3. Normalisation et certification

5.2.3.1. Conventions OIT



L'Organisation internationale du travail (OIT) a adopté près de 200 conventions relatives aux conditions de vie et de travail (SST) et notamment les huit «conventions fondamentales». Les conventions constituent la base de plusieurs codes de conduite que les entreprises sont encouragées à suivre, notamment:

- l'initiative d'éthique commerciale (www.ethicaltrade.org);
- le pacte mondial des Nations unies (www.unglobalcompact.org);
- les global Sullivan principes (principes mondiaux de Sullivan) (www.globalsullivanprinciples.org).

Tous les pays n'ont pas, loin de là, ratifié ces conventions, et aucun contrôle systématique n'est mis en œuvre pour vérifier leur application effective. L'OIT examine actuellement l'opportunité d'établir un système d'auditeurs qui se-

raient habilités à approuver les conditions sociales et de travail au sein des entreprises (Oxford Research, 2003) (www.ilo.org).

5.2.3.2. Norme ISO 14001 et norme ISO sur la RSE



Organisation internationale de normalisation (ISO).

Introduite au milieu des années 90, la norme ISO 14001 est dédiée à la gestion de l'environnement. Elle constitue un outil pour la gestion et la documentation systématique des dimensions environnementales de l'activité d'une entreprise. Pour obtenir la certification ISO 14001, les entreprises doivent respecter la législation environnementale applicable et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue dans ce domaine. Par conséquent, ainsi qu'on le souligne souvent, la certification ou l'enregistrement constitue une garantie relative à la RSE dans le domaine environnemental, en ce sens que les entreprises concernées ont volontairement choisi d'aller au-delà des exigences législatives sur les questions environnementales (Oxford Research, 2003).

S'appuyant sur une étude menée en 2001 et 2002 par son comité pour la politique en matière de consommation (Copolco), le conseil de l'ISO a mis en place le groupe consultatif stratégique (SAG) sur la RSE en septembre 2002. Il l'a chargé d'émettre un avis sur l'opportunité et les

modalités de l'engagement de l'ISO dans le domaine de la RSE. Dans un premier temps, il a été convenu d'entendre par RSE les trois piliers du développement durable que sont la croissance économique, le développement social et la protection de l'environnement. Le SAG sur la RSE a en outre décidé de faire référence à la responsabilité sociale, en soulignant que le concept de «responsabilité sociale» (RS) ne s'applique pas seulement aux entreprises. Les membres du SAG se sont réunis à deux reprises en 2003 et, lors de sa réunion du 13 mars 2003, le conseil de l'ISO a adopté les trois recommandations suivantes:

1. L'ISO doit élaborer un rapport technique: a) qui répertorie les initiatives existantes en matière de RS; b) qui dresse une liste de toutes les autres questions à traiter avant de développer des normes comme documents de référence pour les systèmes de management de la RS.
2. Une fois le rapport technique finalisé, le SAG doit entreprendre une étude de justification pour une norme dans ce domaine, excluant spécifiquement le recours à la norme à des fins de certification.
3. L'ISO doit engager une révision de ses processus afin de garantir qu'ils sont appropriés pour la normalisation RS:
 - l'ISO a publié un rapport technique sur la question à la fin de 2003;
 - une étude de justification est prévue en 2004 (après la réalisation du rapport technique). La liste des «autres questions» à inclure dans le rapport technique orientera le contenu de cette étude;
 - révision des processus ISO: selon les observations des membres du SAG, la réussite des activités de l'ISO dans le domaine de la RS dépendra du degré de crédibilité de ses processus aux yeux des divers groupes d'intérêt. À ce titre, le SAG a recommandé que l'ISO engage une révision de ses processus au regard de l'implication des parties prenantes.

L'élaboration du rapport technique et la révision des processus ISO pourraient tout de même bénéficier de la contribution de parties externes pour: a) les initiatives en matière de RS auxquelles les membres du SAG ne sont peut-être pas sensibilisés; b) les questions devant être abordées avant que l'ISO ne commence à développer les normes en matière de systèmes de management de la RS; c) les idées visant à améliorer l'implication des parties prenantes dans les processus ISO (www.iisd.org/standards/csr_documents.asp).

5.2.3.3. La norme SA 8000

La norme SA 8000 est une norme internationale concernant les conditions éthiques et sociales, qui repose sur plusieurs conventions de l'OIT (www.cepaa.org). Elle garantit que l'entreprise ainsi que ses fournisseurs et autres partenaires respectent un certain nombre de normes fondamentales pour assurer des conditions de travail satisfaisantes. À l'instar des normes ISO 9000 et ISO 14001, la norme SA 8000 a été développée afin de permettre une vérification et une certification indépendantes par des organismes externes accrédités. Vers la fin de 2002, 183 entreprises, en majorité asiatiques (116), ont obtenu la certification pour cette norme (Oxford Research, 2003).

5.2.3.4. Les normes AA 1000 et AA 2000 (www.accountability.org.uk)



Institute of Social and Ethical Accountability
(Institut pour la responsabilité sociale et éthique).

La norme AA 1000 compte parmi les normes de processus les plus largement reconnues au niveau international. En tant que norme de processus, elle peut être combinée avec un certain nombre d'autres normes, mais peut également être utilisée individuellement comme une norme indépendante. La norme AA 1000 a été élaborée afin de garantir que l'entreprise in-

tègre ses parties prenantes dans un processus visant à développer les valeurs et objectifs de l'organisation et à élaborer des indicateurs et des systèmes de rapports (Oxford Research, 2003). L'Institute of Social and Ethical Accountability développe actuellement une nouvelle version de cette norme, la norme «AA 2000».

5.2.4. Rapports externes et communication

5.2.4.1. La Global Reporting Initiative



La Global Reporting Initiative (GRI) a été lancée en 1997 à l'initiative conjointe de l'organisation non gouvernementale américaine Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES — www.ceres.org) et du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE — www.unep.org). Depuis septembre 2002, le siège de la GRI est établi à Amsterdam, Pays-Bas.

La GRI a pour objectif d'améliorer la qualité, la rigueur et l'utilité des rapports sur le développement durable. Elle s'appuie sur des principes et pratiques qui encouragent l'élaboration de rapports rigoureux et qui sous-tendent l'application des lignes directrices.

Un rapport doit comporter les points suivants:

1. conception et stratégie: description de la stratégie de l'organisation en matière de développement durable, comprenant une déclaration du président-directeur général;
2. profil: aperçu de la structure et des activités de l'organisation et portée des rapports;
3. structure de gouvernance et systèmes de management: description de la structure organisationnelle, des politiques et des systèmes de management, y compris les efforts d'engagement des parties prenantes;

4. index GRI: tableau fourni par l'organisation visant à localiser dans les rapports l'information relative au développement durable;
5. indicateurs de performance: mesures de l'impact ou de l'effet des activités de l'organisation selon des indicateurs intégrés de performance économique, environnementale et sociale.

Dans le cadre de la GRI, les indicateurs couvrent les catégories suivantes: impacts économiques directs, impacts environnementaux, pratiques en matière d'emploi, travail décent, droits de l'homme, responsabilité de la société et responsabilité des produits. Les catégories «pratiques en matière d'emploi» et «travail décent» comprennent des indicateurs relatifs à l'impact sur l'emploi, aux relations entre les salariés et les dirigeants, à la santé et à la sécurité, à la formation et à l'éducation, ainsi qu'à la diversité et à l'égalité des chances.

La catégorie «santé et sécurité» compte quatre indicateurs «de base»:

- LA5: pratiques concernant l'enregistrement et la déclaration des accidents et incidents du travail, et leur correspondance avec le code de pratique de l'OIT sur l'enregistrement et la déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles;
- LA6: description des commissions paritaires chargées des questions de santé et de sécurité (représentants de la direction et du personnel) et proportion du personnel couverte par ces commissions;
- LA7: accidents du travail classiques, accidents avec arrêt, absentéisme et nombre de décès liés aux accidents du travail (personnel de sous-traitance inclus);
- LA8: description des politiques et programmes (sur le lieu de travail et en dehors) sur le VIH/sida.

La section relative à la «responsabilité des produits» intéresse également la sécurité et la santé au travail. Elle comporte quatre subdivisions. Celle portant sur «la sécurité et la santé» du client concerne l'utilisation professionnelle comme celle du consommateur final; celle relative aux «produits et services» traite des informations sur les produits et de l'étiquetage destinés à l'utilisation professionnelle et à celle du consommateur final.

Les entreprises multinationales sont de plus en plus nombreuses à utiliser les lignes directrices de la GRI pour structurer leurs efforts dans le domaine de la RSE ou des rapports sur le développement durable. Ces lignes directrices constituent potentiellement une norme internationale non officielle pour les rapports d'entreprises, et les bureaux de sélection des investissements durables y ont de plus en plus fréquemment recours pour choisir les entreprises dans lesquelles investir.

À la fin de 2003, près de 300 organisations publiaient des rapports sur le développement durable en faisant référence aux lignes directrices de la GRI. Ce chiffre de 300 représente une étape importante dans le développement de la GRI, démontrant l'intérêt continu qu'elle suscite dans le monde entier.

La Confédération internationale des syndicats libres (CISL) et la Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC) sont depuis peu impliquées dans la GRI, et, selon un représentant de la TUAC, ces deux organismes observent que les lignes directrices de la GRI sont en train de devenir une norme industrielle de facto en termes de rapports non financiers.

GRI, «Lignes directrices relatives aux rapports sur le développement durable» (2002), 94 p., secrétariat intérimaire GRI, Boston (www.globalreporting.org).

5.2.4.2. *Responsible care*



Le programme «Responsible care» a été introduit pour la première fois au Canada en 1985. Il s'agit d'une initiative volontaire internationale de l'industrie chimique pour une amélioration continue des performances en termes de sécurité, de santé et d'environnement. Cette initiative intègre en outre un dialogue ouvert concernant les activités et résultats réalisés par l'industrie dans ces domaines.

«Responsible care» qui vise même à dépasser les exigences du gouvernement américain est mis en œuvre depuis 1988 par l'industrie chimique américaine, à travers le Conseil américain de l'industrie chimique. Le programme a conduit à des réductions significatives des rejets dans l'air, la terre et l'eau, à des améliorations importantes en matière de sécurité au travail et de sécurité pour la collectivité, ainsi qu'à des programmes élargis de recherche et d'essais visant à identifier l'impact potentiel des produits chimiques sur la santé et l'environnement.

Concernant les conditions d'adhésion, de nouvelles améliorations du programme ont été adoptées par le Conseil américain de l'industrie chimique:

1. un système de management responsable;
2. une certification du système de management par un organisme tiers indépendant afin de garantir la mise en œuvre d'actions appropriées pour améliorer les performances;
3. un suivi et une communication publique des performances s'appuyant sur des indicateurs économiques, environnementaux, liés à la

santé et à la sécurité, aux aspects sociaux et aux produits;

4. un code de sécurité permettant de protéger les personnes, les biens, les produits, les processus, les informations et les systèmes d'information en renforçant la sécurité tout au long de la chaîne de valeur de l'industrie chimique.

www.americanchemistry.com/rc.nsf/open?OpenForm

www.icca-chem.org/section02a.html

Un exemple concret de programme national «Responsible care» est présenté dans la section 5.3.4.1 (l'initiative suédoise Ansvar & Omsorg).

5.2.5. **Partenariats novateurs: ONG — secteurs public et privé**

5.2.5.1. *Pacte mondial (Global compact)*



Le secrétaire général des Nations unies Kofi Annan a pour la première fois évoqué l'idée du pacte mondial lors d'un discours prononcé au forum économique mondial le 31 janvier 1999. La phase opérationnelle du pacte a été lancée au siège des Nations unies à New York, le 26 juillet 2000. Kofi Annan a invité les dirigeants d'entreprise à se joindre à une initiative internationale qui rassemblerait les entreprises, les agences des Nations unies, le monde du travail et la société civile, autour de neuf principes fondamentaux relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement.

Les neuf principes du pacte mondial dans les domaines des droits de l'homme, du travail et

de l'environnement font l'objet d'un consensus universel qui s'inspire de la déclaration universelle des droits de l'homme (www.un.org/Overview/rights.html), de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (www.ilo.org/public/english/standards/decl/declaration/text/) et de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm).

Les neuf principes sont les suivants:

Droits de l'homme

Principe 1: les entreprises doivent promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence.

Principe 2: les entreprises doivent veiller à ne pas se rendre elles-mêmes complices de violations des droits de l'homme.

Normes de travail

Principe 3: les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit à la négociation collective.

Principe 4: les entreprises sont invitées à respecter l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire.

Principe 5: les entreprises sont invitées à respecter l'abolition effective du travail des enfants.

Principe 6: les entreprises sont invitées à respecter l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

Environnement

Principe 7: les entreprises sont invitées à adopter une démarche fondée sur le principe de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.

Principe 8: les entreprises sont invitées à prendre des initiatives visant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe 9: les entreprises sont invitées à encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

C'est grâce au pouvoir de l'action collective que le pacte mondial entend promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires contribue à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation. Le secteur privé — en partenariat avec d'autres acteurs sociaux — peut ainsi contribuer à la réalisation du projet du secrétaire général: une économie mondiale plus viable et plus ouverte. Aujourd'hui, des centaines d'entreprises de toutes les régions du monde, l'Organisation internationale du travail et les organisations de la société civile participent au pacte mondial.

Le pacte mondial est une initiative volontaire d'entreprises responsables affichant deux objectifs:

- intégrer les neuf principes aux activités des entreprises dans le monde entier;
- promouvoir les actions de soutien aux objectifs des Nations unies.

Pour atteindre ces objectifs, le pacte mondial propose plusieurs mécanismes de facilitation et de participation: concertation sur les politiques, apprentissage, structures locales et projets. Le pacte mondial n'est pas un instrument de réglementation — il ne sert pas à sanctionner, à dicter ou à évaluer le comportement ou les actions des entreprises. Il s'appuie plutôt sur la responsabilité à l'égard du public, la transparence et l'intérêt éclairé propre des entreprises, du monde du travail et de la société civile pour lancer des actions concrètes et conjointes conformes à ses principes de base. Le pacte mondial est un réseau au cœur duquel se trouve le bureau du pacte mondial et cinq agences des Nations unies: le Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme, le Programme des Nations unies pour l'environnement, l'Organisation internationale du travail, le Programme des Nations unies pour le développement et l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel. Le pacte mondial implique tous les partenaires sociaux concer-

nés: les gouvernements, qui ont défini les principes sur lesquels s'appuie l'initiative; les entreprises, dont il vise à influencer les actions; le monde du travail, dans lequel se réalise concrètement le processus de production mondiale; les organisations de la société civile représentant l'ensemble des parties prenantes; les Nations unies, seul véritable forum politique mondial, en tant qu'autorité responsable et catalysateur (www.unglobalcompact.org/Portal/).

Une étude de faisabilité pour la création d'une commission technique des Nations unies sur la sécurité et la santé au travail est l'objet d'une initiative financée dans le cadre de l'un des réseaux associés au pacte mondial.

Organisations porteuses

IVME Management Consultancy Training and Trade Ltd, Istanbul, Turquie, appuyée par la conférence «International Dialogue Berlin». Cette initiative est liée au pacte mondial.

Contexte et objectifs de l'initiative

L'initiative prévoit de traiter les questions de SST au sein d'une plate-forme internationale de haut niveau, spécialisée et technique faisant autorité. Elle étudie la possibilité de créer une commission technique des Nations unies sur la SST qui pourrait exercer ses fonctions en tant que commission technique du Conseil économique et social des Nations unies. Cette commission aurait pour objectif:

- d'obtenir des progrès mesurables concernant les dommages et pertes liés à la SST;
- de développer, d'améliorer et de réviser les normes et codes de pratique applicables et de promouvoir l'élaboration de législations nationales modernes sur la SST (et de les faire appliquer).

Brève description de l'initiative

Les insuffisances en matière de SST entraînent des dommages et des pertes de nature financière et non financière dans le cadre de la vie professionnelle, tels que les accidents mortels, les blessures, les maladies professionnelles, les arrêts de travail ainsi que des conséquences négatives sur la motivation des travailleurs. Ces insuffisances se traduisent en outre souvent par une baisse de la productivité et de la qualité des produits entraînant d'énormes pertes financières.

Les gouvernements, les ONG et les entreprises doivent collaborer efficacement par la mise en œuvre des principes de la RSE afin d'apporter une solution adaptée à ce problème mondial. Il leur incombe d'assurer des conditions de SST appropriées au titre de leur responsabilité dans un contexte mondial. Par conséquent, la commission proposée aurait pour mission de promouvoir les principes de la RSE ainsi que la notion de conditions de travail saines et sûres en tant que droit de l'homme, et d'agir en qualité d'organe de recherche, de pilotage et de contrôle, en collaboration active avec les gouvernements, les ONG et les entreprises du monde entier.

Informations complémentaires

www.idb-net.org

www.ivmeconsulting.com

5.2.5.2. L'Uniapac



L'Union internationale chrétienne des dirigeants d'entreprise (Uniapac) est un réseau de personnes engagées dans l'entreprise et adhérant à la foi chrétienne. Ses membres sont des cadres dirigeants, des membres de conseils d'adminis-

tration et des actionnaires impliqués sur le plan professionnel dans des entreprises multinationales ou nationales et des PME. Ils conviennent que les entreprises doivent se montrer compétitives et rentables sur des marchés libres et de plus en plus mondialisés. Ils estiment, aussi, que les entreprises doivent atteindre les normes les plus élevées dans les domaines social, environnemental et éthique. Les membres sont par ailleurs des chrétiens engagés qui considèrent leur foi religieuse comme une source d'enrichissement pour leur activité professionnelle. Ils se soutiennent mutuellement en vue d'améliorer leur compréhension des implications qu'entraîne la conception chrétienne de la personne humaine et de la société sur la direction d'une entreprise compétitive.

L'Uniapac a notamment pour objectif de renforcer la compréhension mutuelle entre les dirigeants d'entreprise et les églises chrétiennes et de développer la spiritualité de ses membres et leur sensibilisation aux questions éthiques (www.uniapac.org/).

5.2.6. Initiatives de commerce éthique (commerce équitable)

5.2.6.1. La Fair Trade Federation (Fédération du commerce équitable)



La Fair Trade Federation (FTF) est une association de grossistes, détaillants et producteurs dans le domaine du commerce équitable. Les membres de la Fédération s'engagent à offrir des salaires équitables et de bonnes opportunités d'emploi à des artisans et des agriculteurs économiquement défavorisés dans le monde entier. À cette fin, ils mettent directement en relation les producteurs à faibles revenus et les marchés de consommation et sensibilisent les consommateurs à l'importance d'acheter des produits issus du commerce équitable. Cette démarche permet de soutenir des salaires suffi-

sants ainsi que des conditions de travail sûres et saines dans les pays en développement.

La FTF agit également en qualité de centre d'informations sur le commerce équitable et offre des ressources et des opportunités de collaboration en réseau à ses membres. En adhérant aux critères sociaux et aux principes environnementaux, les organisations de commerce équitable (FTO) encouragent un système de production et de commerce plus équitable et durable qui profite aux personnes et à leurs communautés (www.fairtradefederation.com/).

5.2.7. Engagement du secteur financier/mesures d'incitation financière

5.2.7.1. Les indices de développement durable du Dow Jones (Dow Jones Sustainability Indexes)

Dow Jones Sustainability Indexes

Lancés en 1999, les indices de développement durable du Dow Jones (DJSI) sont les premiers indices mondiaux qui permettent un suivi de la performance financière des entreprises leaders en termes de développement durable dans le monde entier. Ils sont basés sur l'association des indices Dow Jones, Stoxx Limited et SAM et fournissent des repères fiables et objectifs aux gestionnaires financiers pour gérer des portefeuilles d'investissements éthiques. Les gestionnaires financiers de 14 pays détiennent actuellement plus de 40 licences DJSI pour gérer une gamme de produits financiers, y compris des fonds actifs et indiciels, des certificats et des comptes séparés. Au total, ces licences gèrent actuellement 2,1 milliards d'euros en se basant sur les DJSI. Les performances en termes de sécurité et de santé au travail comptent parmi les critères sur lesquels les entreprises sont évaluées (www.sustainability-index.com/).

5.2.8. Références des initiatives internationales

- Coalition mondiale des entreprises contre le VIH/sida, www.businessfightsaids.org
- Commission européenne, «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises», livre vert, Commission européenne, direction générale de l'emploi et des affaires sociales, 2001, www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm
- Conseil mondial des entreprises pour le développement durable, www.wbcsd.ch
- Conventions OIT, www.ilo.org
- CSR Europe, www.csreurope.org/
- EFQM/Business Excellence, www.efqm.org/
- Fair Trade Federation, www.fairtradefederation.com/
- Global Impact, www.charity.org
- Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org
- Great Place to Work®, www.greatplacetowork.com/
- Indices de développement durable du Dow Jones, www.sustainability-index.com/
- «Lignes directrices relatives aux rapports sur le développement durable» (2002), 94 p., secrétariat intérimaire GRI, Boston
- Norme ISO sur la RSE, www.iisd.org/standards/csr_documents.asp
- Norme SA 8000, www.cepaa.org
- Normes AA 1000 et AA 2000, www.accountability.org.uk
- Pacte mondial, www.unglobalcompact.org/Portal
- Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, www.oecd.org et www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf
- «Responsible care», www.americanchemistry.com/rc.nsf/open?OpenForm
- Social Venture Network, www.svn.org/
- Uniapac, www.uniapac.org/

5.3. Initiatives en matière de RSE: exemples nationaux

Cette section présente des exemples d'initiatives nationales visant à promouvoir la RSE. Le groupe de projet sur la RSE et la SST ⁽³⁾ ainsi que le réseau de points focaux nationaux de l'Agence ⁽⁴⁾ décrivent:

- des initiatives majeures en matière de RSE abordant explicitement les questions de SST;
- des initiatives des partenaires sociaux (organisations d'employeurs, syndicats) ou des gouvernements nationaux dans le domaine de la RSE, couvrant explicitement les questions de SST;
- des initiatives en matière de SST (au niveau national, sectoriel ou régional) faisant explicitement référence à la RSE (notamment les initiatives européennes ou internationales coordonnées au sein de leur pays).

Cet aperçu des initiatives nationales ne prétend pas à l'exhaustivité, mais illustre la diversité des initiatives en matière de SST-RSE déployées dans plusieurs pays.

⁽³⁾ Membres du centre thématique de l'Agence chargé de la recherche.

⁽⁴⁾ www.agency.osha.eu.int/focal_points/index_en.htm

Nom de l'initiative	Initiateur	Groupe cible	Contenu
Sensibilisation et éthique			
Fondation NCW (Pays-Bas)	Partenaire social	Entreprises	RSE et SST
STIMO (Pays-Bas)	Partenaire social	Entreprises	RSE, y compris SST
Projet RSE-ES du ministère de l'emploi et des politiques sociales (Italie)	Gouvernement	Entreprises	RSE et SST
Mesures visant à accompagner la SST et à promouvoir la RSE (Italie)	Gouvernement (régions)	Entreprises (au niveau régional)	RSE et SST
Lettre d'invitation à la responsabilité mondiale (Suède)	Gouvernement	Entreprises et partenaires sociaux	RSE
Code d'éthique des entreprises (Royaume-Uni)	ONG	Entreprises et société en général	RSE et SST
Prix des chefs d'entreprise «Kroon op het werk» (Pays-Bas)	Gouvernement et ONG	Entreprises	Plus ciblé sur la SST que sur la RSE
L'initiative pour la responsabilité des entreprises de la Confédération de l'industrie et des employeurs de Finlande, TT (Finlande)	Organisation regroupant des organisations sectorielles	Entreprises membres	Plus ciblé sur la RSE que sur la SST
Échange de connaissances			
Réseau d'experts en matière de RSE et participation syndicale à la RSE (Italie)	UE/partenaires sociaux	Individus au sein des entreprises	RSE et SST
NIDO (Pays-Bas)	Gouvernement	Entreprises	Plus ciblé sur la RSE que sur la SST
UK Society and Business (société et entreprises du Royaume-Uni)	Gouvernement	Entreprises	RSE
Normalisation et certification			
Certification de la dimension sociale (Pays-Bas)	Partenaire social	Entreprises	SST et RSE
Label social (Belgique)	Gouvernement	Processus de production (entreprises et travailleurs du monde entier)	Plus ciblé sur la RSE que sur la SST
Communication externe			
«Responsible care» — Ansvar & Omsorg (Suède)	Partenaires sociaux de l'industrie chimique	Entreprises de l'industrie chimique	Plus ciblé sur l'environnement et la SST (RSE «avant la lettre»)
Partenariats novateurs			
Anima (Italie)	Partenaire social	Entreprises et ONG	RSE

Nom de l'initiative	Initiateur	Groupe cible	Contenu
Trivisi (Belgique)	Gouvernement	Entreprises privées, ONG, partenaires sociaux, milieux universitaires et experts	RSE et SST
Business in the Community (Royaume-Uni)	Entreprises, gouvernement, collectivités locales et syndicats	Entreprises	Plus ciblé sur la RSE que sur la SST
Commerce éthique			
Vêtements propres au travail (Belgique)	Syndicats, entreprises et ONG	Secteur de la confection	RSE
Initiative d'éthique commerciale (Royaume-Uni)	Syndicats, entreprises et ONG	Entreprises des chaînes d'approvisionnement mondiales	RSE
Secteur financier (incitations, par exemple)			
La « politique socio-éthique » en tant que fer de lance des codes de conduite de la VBDO (Pays-Bas)	ONG (association d'investisseurs)	Investisseurs (entreprises)	Plus ciblé sur la RSE que sur la SST
Clauses sociales dans les marchés publics (Belgique)	Gouvernement	Secteur de la construction	Plus ciblé sur la SST que sur la RSE

5.3.1. Initiatives de sensibilisation et initiatives éthiques

5.3.1.1. La fondation NCW (Pays-Bas)



Organisation porteuse

VNO-NCW (principale association d'employeurs des Pays-Bas).

Contexte et objectifs de l'initiative

La fondation NCW est rattachée à la VNO-NCW, la principale association d'employeurs aux Pays-Bas, qui assure la défense des intérêts des entreprises néerlandaises. Elle a été créée par la fusion de VNO et de NCW, le 1^{er} janvier 1997. Au sein de VNO-NCW, la fondation joue le rôle de centre de réflexion et de prévision sur les questions sociales, éthiques, de philosophie de la vie, de RSE ou liées à la pensée sociochrétienne avec pour mission:

- d'alimenter, par des publications notamment, la réflexion en matière de RSE, d'éthique et de philosophie de la vie;
- d'organiser des événements, conférences et journées de réflexion;
- de participer à des réseaux sur ces questions (l'Association internationale Uniapac et le SVN, par exemple).

La RSE faisant déjà partie intégrante de l'association VNO-NCW, la fondation met l'accent sur l'«engagement personnel du chef d'entreprise».

Dans le domaine de la RSE, on se réfère souvent au concept des «3 P»: personnes, planète et profits. La fondation ajoute en outre le mot grec «pistis», pour évoquer les notions de «confiance» et de «principes». Elle considère que la confiance est très importante dans les relations professionnelles, aussi bien internes

qu'externes, ainsi que dans les relations avec les parties prenantes et les fournisseurs. La fondation s'intéresse à la façon d'établir des relations de confiance et affirme que les réglementations et les conventions collectives de travail n'abordent pas cette question. On peut instaurer un climat propice à la confiance, mais il faut d'abord en faire la preuve pour soi-même en tant que personne, chef d'entreprise/employeur ou salarié.

Les publications de la fondation sur les questions sociales et éthiques traitent de sujets tels que l'âme d'une organisation, l'authenticité du leadership, le «leadership de service» et la spiritualité dans l'environnement professionnel.

Résultats observés à ce jour

Des conférences, des journées de réflexion et des ateliers ont été organisés avec succès sur des thèmes tels que l'intégrité en situation de travail, la réflexion, la spiritualité et le management, etc. En outre, la fondation facilite l'élaboration des politiques au sein de la VNO-NCW ainsi que la mise en œuvre de la RSE: par exemple, la conception d'une note d'orientation pour l'établissement de rapports annuels, l'organisation d'événements sur la RSE, la réalisation de travaux préparatoires pour plusieurs conférences (comme le 21^e congrès mondial de l'Uniapac), la publication d'une étude relative aux codes de conduite, la participation à un projet de recherche sur la philosophie de la vie et la RSE («Traduire ses aspirations en actions», en néerlandais).

Informations complémentaires

Klamer, H., «Waar de stichting NCW voor staat en gaat. Jaarverslag 2002. Enkele beschouwingen». Stichting NCW, La Haye (2003). www.stichtingncw.nl

5.3.1.2. La fondation STIMO (Pays-Bas)



Organisation porteuse

L'Association royale néerlandaise des employeurs pour les PME, MKB Nederland.

Contexte et objectifs de l'initiative

La fondation STIMO (Stichting Maatschappelijk Ondernemen) (fondation pour l'entrepreneuriat social) a pour objectif de mettre en place des conceptions s'appuyant sur les valeurs socio-chrétiennes pour faire évoluer les politiques des PME. Lancée par MKB Nederland (l'association néerlandaise de défense des intérêts des PME), la fondation STIMO vise à créer un cadre approprié pour les aspects sociaux de l'entrepreneuriat. Elle met l'accent sur l'importance de l'implication sociale des chefs d'entreprise pour la réussite durable des organisations. Les investissements dans la RSE ne sont pas importants et rentables seulement pour les grandes organisations internationales. Ce sont en premier lieu les dirigeants de PME qui se trouvent au cœur du contexte social et qui doivent représenter l'ensemble des différents intérêts.

Brève description

La fondation STIMO publie des bulletins d'information et organise chaque année un congrès sur un thème lié à la RSE. Les bulletins d'information présentent des entretiens avec des chefs d'entreprise concernant la mise en œuvre des pratiques de RSE dans leur propre organisation. Le congrès de 2003 avait pour thème «La prévention et la réinsertion: un défi public [social]». Une étude commandée par la Fondation STIMO a montré que, contrairement aux idées reçues,

les chefs d'entreprise accordent en réalité plus d'attention à la prévention et à la réinsertion que ne l'imposent les exigences réglementaires. Les congés de maladie et les départs de personnel pour raison de maladie sont actuellement à des niveaux très faibles dans les PME, et l'étude avance plusieurs raisons potentielles intéressantes à ce phénomène, telles que:

- le maintien de la responsabilité en matière de prévention et de réinsertion au niveau du lieu de travail (pas de nouvelles réglementations imposées par le haut);
- l'amélioration de la communication aux chefs d'entreprise concernant les aides et programmes financiers relatifs aux coûts engendrés par la maladie;
- le partage des expériences des PME sur les meilleures pratiques et les goulots d'étranglement;
- la mise à disposition des meilleures pratiques pour toutes les PME dans le cadre de réunions informelles.

Enfin, la fondation souligne l'importance de la culture organisationnelle pour traiter des questions telles que les absences pour raison de maladie. Cette culture est principalement influencée par la personne, le chef d'entreprise lui-même, les styles de leadership et, bien sûr, également par les salariés eux-mêmes.

Informations complémentaires

«Preventie en reïntegratie, een maatschappelijke opgave», Koninklijke Vereniging MKB Nederland, Delft (mars 2003). Contact: W. M. J. M. van Mierlo, secretaris Stichting Maatschappelijk Ondernemen.

www.mkb.nl

5.3.1.3. Le projet RSE-ES du ministère de l'emploi et des politiques sociales (Italie)



Organisations porteuses

Le ministère de l'emploi et des politiques sociales, le gouvernement italien et les entreprises italiennes.

Contexte et objectifs de l'initiative

Plusieurs initiatives ont contribué à sensibiliser la société italienne (institutions, médias, entreprises, etc.) à la RSE:

1. la publication du livre vert de la Commission européenne sur la RSE;
2. l'«article de couverture sur les questions sociales», publié par la revue italienne *Espanione* en décembre 2001;
3. les expériences menées par Procter et Gamble en Italie.

Le projet RSE-ES présenté par le ministère de l'emploi et des politiques sociales, le 13 décembre 2002, à l'université Bocconi de Milan (Italie), s'inscrit dans le droit-fil des lignes directrices européennes sur la RSE.

La RSE doit devenir partie intégrante des stratégies de base des entreprises et entrer en interaction avec tous les domaines de gestion de l'entreprise — la gestion financière, la production (respect des réglementations, réduction de l'impact environnemental de la production, sécurité et santé au travail, non-exploitation du travail des enfants, accent sur la qualité et la sécurité des produits), le marketing, les ressources humaines (gestion des carrières, politiques de formation, gestion des compressions de per-

sonnel, etc.) — et, d'une manière générale, avec les stratégies et politiques de l'entreprise.

Le projet attribue un rôle important à la diffusion des comportements éthiques au sein des entreprises, mais a surtout pour caractéristique d'élargir cette conception, grâce à des actions proactives, et d'y introduire des engagements sociaux destinés à «promouvoir la participation active des entreprises au système d'aide sociale national et régional, selon des modèles avancés d'intégration public-privé».

Ce niveau ne prévoit pas d'évaluation par un organisme tiers. Selon l'approche adoptée par le ministère de l'emploi et des politiques sociales, la promotion de la sensibilisation des entreprises et la diffusion de la RSE peuvent être réalisées au moyen d'instruments tels que des accords volontaires ou des protocoles d'accord entre parties du secteur privé ou des secteurs public et privé.

Brève description de l'initiative

Le gouvernement entend faire participer les entreprises au financement partiel des politiques sociales. Le système, qui est encore en cours de mise au point, prévoit d'impliquer toutes les parties prenantes, le rôle du gouvernement étant i) d'identifier les domaines d'intervention nécessitant des actions spécifiques aux niveaux national et régional et ii) d'affecter les ressources aux projets prioritaires. Les entreprises, en vertu du principe de citoyenneté des entreprises, peuvent participer de façon volontaire aux projets et contribuer au financement des politiques sociales, tandis que les actions doivent être gérées et mises en œuvre directement par les associations et organisations volontaires. Par exemple, le problème de l'aide aux personnes non autonomes pourrait être traité et résolu conjointement par le secteur public et le secteur privé à but lucratif et non lucratif.

Résultats observés à ce jour

Deux outils législatifs sont actuellement en cours d'adoption: i) des initiatives sur le plan fiscal, visant à introduire des exonérations fiscales pour les contributions du secteur privé, y compris pour les entreprises, concernant des projets relatifs à la famille et à d'autres aspects sociaux; ii) la réforme de la sécurité sociale qui, à la suite de la démobilité des fonds d'indemnités de fin de service (TFR), doit dégager près de 12 milliards d'euros chaque année pour le marché des retraites complémentaires. Le gouvernement a pour objectif de développer des «fonds éthiques de retraite complémentaire», à savoir des fonds de pension investissant dans des entreprises socialement responsables, système très répandu dans les pays d'Europe du Nord, et notamment au Royaume-Uni.

Le premier volet, appelé «niveau RSE», consiste en une approche volontaire par les entreprises au moyen:

- de systèmes de management, comme l'approche ISO;
- de modèles sectoriels, comme le programme «Responsible care».

Informations complémentaires

Projet de recherche du ministère italien de l'emploi et des politiques sociales: proposition d'une norme en matière de RSE-ES, publié par Università Bocconi, Milan, 2002 (également disponible sur CD-ROM).

www.welfare.gov.it/

E-mail: csr@minwelfare.it

5.3.1.4. Mesures visant à accompagner la SST et à promouvoir la RSE (Italie)

Organisations porteuses

Autorités régionales italiennes: Abruzzes, Toscane, Ombrie.

Contexte et objectifs

Les mesures visant à accompagner la SST et à promouvoir la RSE, financées par les fonds structurels, figurent dans les plans de développement des ressources communautaires. Ces plans ont été élaborés par les autorités régionales, approuvés par la Commission européenne et déclinés en axes, mesures, actions et sous-mesures. Ils intègrent des documents de programmation pour les régions industrielles en déclin, les zones urbaines en difficulté et les régions défavorisées dépendantes de la pêche, telles que mentionnées ci-dessous. Certaines de ces mesures correspondent au cofinancement de lois régionales spécifiques (lois n° 488/92 et n° 598/94). D'autres mesures proposent un soutien à l'acquisition de services et une consultation en vue de la délivrance de certifications.

Mesures

Abruzzes

Introduction de systèmes de certification en matière de qualité environnementale et de RSE liées aux questions de protection de la sécurité et de la santé au travail. La proposition prévoit trois types de certification: la certification environnementale, se rapportant aux bonnes pratiques adoptées par les entreprises en termes de respect de l'environnement; la certification relative à la santé et la sécurité des travailleurs au travail et aux normes sur la sécurité au travail; la certification en matière de RSE, concernant l'adoption volontaire de normes comportementales et de gestion dans les relations commerciales et à l'égard des consommateurs.

Toscane

Première incitation: contribution aux comptes de capitaux pour l'acquisition de prestations de services externes et de consultants par les PME. Montant maximal de l'aide: 50 % des dépenses

déductibles dans une fourchette de 10 000 à 100 000 euros pour les PME.

Deuxième incitation: accompagnement des entreprises de Toscane qui envisagent d'obtenir la certification de responsabilité sociale SA 8000 et qui sont exclues des Fonds structurels.

Troisième incitation: encouragement à la restructuration, à la libéralisation, à l'innovation et à la croissance du réseau de distribution, notamment pour les PME.

Ombrie

Acquisition de services externes et de conseil en matière de certification (qualité, environnement, sécurité, responsabilité sociale).

Informations complémentaires

www.regione.abruzzo.it

www.regione.toscana.it

www.regione.umbria.it

5.3.1.5. Lettre d'invitation à la responsabilité mondiale (Suède)

Organisation porteuse

Le gouvernement suédois.

Le gouvernement suédois a invité les chefs d'entreprise et leurs représentants à participer au «partenariat suédois pour la responsabilité mondiale». La lettre d'invitation souligne que, depuis 1979, le gouvernement a entretenu un dialogue continu avec les acteurs du marché du travail au sujet de leur responsabilité sociale, telle qu'elle ressort des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. La lettre fait en outre référence au pacte mondial des Nations unies et aux initiatives de l'OIT et de l'UE.

5.3.1.6. Code d'éthique des entreprises (Royaume-Uni)

Organisation porteuse

L'Institute of Business Ethics (IBE) de Londres.

Contexte et objectifs de l'initiative

L'Institute of Business Ethics, fondé en 1986 par Neville Cooper, a démarré ses activités à Mansion House avec un appel du Lord-maire. Il fonctionnait initialement en tant que fonds au sein du CABE, organisme de charité enregistré, créé en vue de promouvoir l'étude et la mise en œuvre des principes moraux chrétiens dans le cadre de la gestion des entreprises.

En 2000, l'institut a obtenu le statut distinct d'organisme caritatif avec pour vocation de «sensibiliser le public à l'éthique des entreprises et aux sujets connexes, et notamment à l'étude et à la mise en œuvre des normes éthiques dans le cadre général de la gestion et de la direction des entreprises au Royaume-Uni et à l'étranger».

L'IBE encourage les entreprises à développer et à appliquer des codes éthiques et publie des lignes directrices relatives aux principes éthiques dans les entreprises.

Brève description

Le code d'une entreprise peut, par exemple, porter sur la finalité et les valeurs de l'entreprise, les salariés, les relations-clients, les actionnaires ou autres bailleurs de fonds, les fournisseurs, la société ou l'ensemble de la collectivité et la mise en œuvre du code lui-même.

Concernant les salariés, les thèmes suggérés concernent la façon dont l'entreprise valorise son personnel et les politiques de l'entreprise sur les conditions de travail, le recrutement, le développement et la formation, les récompenses, la santé, la sécurité, l'égalité des chances, la retraite, les licenciements, la discri-

mination, le harcèlement et l'utilisation des avoirs sociaux par les salariés.

Résultats observés à ce jour

La page d'actualités du site internet propose des liens vers des articles qui montrent comment l'éthique génère des dividendes pour les entreprises.

Informations complémentaires

www.ibe.org.uk

L'éthique des entreprises est-elle rentable?

www.ibe.org.uk/publications.html

5.3.1.7. Prix des employeurs «Kroon op het werk» (couronne pour un travail de qualité) (Pays-Bas)



Organisations porteuses

La Commission pour les handicapés et le travail, soutenue par la Fondation néerlandaise du travail et le ministère néerlandais des affaires sociales et de l'emploi.

Contexte et objectifs de l'initiative

Le prix «Kroon op het werk» est décerné chaque année à une entreprise ou organisation qui se distingue des autres dans les domaines de la réinsertion professionnelle, de la gestion des ressources humaines et de l'absentéisme, ainsi que de la politique en matière de SST. Le prix a pour objectif de présenter les lauréats comme des exemples en termes de «bonnes pratiques» pour les autres organisations du même secteur ou aux Pays-Bas en général.

Brève description de l'initiative

Les entreprises ou organisations nominées pour le prix «Kroon op het werk» ont démontré que leurs efforts en matière de politique salariale al-

laient au-delà des exigences réglementaires minimales. Stimulées par une responsabilité sociale, ces organisations accordent une attention particulière aux questions de SST. Les salariés des entreprises primées jouent un rôle central dans l'organisation et mettent l'accent sur l'amélioration continue de la qualité du travail. L'«investissement dans les ressources humaines» constitue un élément clé de la réalisation de ces objectifs, et, en s'attachant à réduire les risques liés à la SST, les organisations démontrent leur responsabilité vis-à-vis de leurs propres salariés et de la société en général.

Résultats observés à ce jour

Le septième prix annuel a été décerné le 16 avril 2003. Les lauréats des années précédentes ont remarquablement réussi à réduire l'absentéisme pour cause de maladie et l'incapacité de travail, ainsi qu'à recruter dans la mesure du possible des personnes handicapées. L'importance accordée à ce prix par la presse influence un nombre croissant d'entreprises chaque année.

Informations complémentaires

www.kroonophetwerk.nl

5.3.1.8. L'initiative pour la responsabilité des entreprises de la Confédération de l'industrie et des employeurs finlandais, TT (Finlande)



Organisations porteuses

La Confédération de l'industrie et des employeurs finlandais, TT, est l'organisation qui défend les intérêts des entreprises industrielles dans le domaine des politiques industrielles, sociales, commerciales et des politiques du marché du travail. Les entreprises affiliées à la TT, 5 700 au total, représentent les trois quarts des recettes à l'exportation et de la valeur ajoutée totale produite par l'industrie finlandaise.

Membre de l'Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe (UNICE), la TT est une organisation regroupant environ 30 organisations sectorielles.

Contexte et objectif de l'initiative

La TT a lancé l'initiative sur la responsabilité des entreprises auprès de ses membres au début de 2001 en vue de les encourager à évaluer leur performance en termes de développement durable et d'éthique.

Brève description de l'initiative

Selon les termes de l'initiative, la responsabilité des entreprises couvre les trois «piliers» du développement durable, à savoir la responsabilité économique, la responsabilité environnementale et la responsabilité sociale. La dimension sociale inclut le bien-être et les compétences du personnel, la sécurité des produits et la protection des consommateurs, les pratiques éthiques de l'entreprise dans le cadre de la chaîne d'approvisionnement, la coopération avec les collectivités locales, ainsi que d'autres activités en faveur de l'intérêt public. Le pilier «bien-être et compétences du personnel» comprend des activités liées aux accidents du travail et à l'absentéisme.

Afin d'aider les entreprises membres dans le cadre de leurs activités, des informations relatives à la responsabilité des entreprises et aux outils d'autoévaluation ont été élaborées, et la question a été discutée au cours de plusieurs réunions et séminaires. La base de l'initiative repose sur la nature volontaire de la responsabilité des entreprises. «La responsabilité des entreprises est une démarche active qui émane de l'entreprise elle-même.»

Résultats observés à ce jour

L'initiative a reçu un accueil favorable, des entreprises individuelles et des organisations sec-

torielles poursuivent leurs efforts. Certains secteurs, comme ceux de l'énergie, de la construction, des industries électriques et électroniques, ont élaboré leurs propres lignes directrices sur la responsabilité des entreprises, tandis que l'industrie chimique applique le programme «Responsable care». À l'heure actuelle, les grandes entreprises ont presque toutes adopté des programmes et processus de développement dans le domaine de la responsabilité sociale. En outre, la production de rapports sur la responsabilité globale et le développement durable est de plus en plus fréquente dans les plus grandes entreprises.

Par ailleurs, la TT est partenaire d'une initiative nationale baptisée «Forum éthique», qui encourage un dialogue entre les parties prenantes sur des questions de responsabilité des entreprises. Le forum est composé de représentants du milieu des affaires, de l'industrie, du gouvernement, des syndicats, de l'église et d'organisations non gouvernementales, notamment celles œuvrant dans les domaines de l'environnement, des droits de l'homme, du développement et de la consommation.

Informations complémentaires

www.tt.fi/english/publications

5.3.2. Échange de connaissances: meilleures pratiques, réseaux, projet pilote et lignes directrices

5.3.2.1. Réseau d'experts en matière de RSE et participation syndicale à la RSE (Italie)

Organisations porteuses

Le réseau CER (citoyenneté, entreprise et responsabilité), financé par l'UE, est une initiative lancée par l'Union générale des travailleurs (UGT) (Espagne) avec le soutien de la Confédération européenne des syndicats (CES). Le réseau est composé de chercheurs de l'UGT et de l'Istituto di Studi Sindacali (ISS) (Centre d'étude

des syndicats) de l'Union italienne des travailleurs (UIL).

Contexte et objectifs de l'initiative

En 2002, l'UIL-ISS a eu l'occasion de participer à un projet européen intitulé «Étude sur la création d'un réseau d'experts en matière de RSE», mené conjointement avec l'Institut für Kirche und Gesellschaft (Allemagne) et dirigé par le centre d'études Indeca pour le compte de l'UGT.

L'expérience acquise à travers cette participation a incité l'UIL-ISS à lancer un nouveau projet de recherche, intitulé «Participation des syndicats à la RSE», qui a été présenté lors de la conférence qui s'est tenue le 15 avril 2003 dans les locaux du Conseil national de l'économie et du travail (CNEL) à Rome.

Le premier projet de recherche vise à développer un réseau d'experts internationaux capables de partager une méthode unique et les mêmes outils en vue d'identifier les comportements et pratiques des entreprises et de vérifier ainsi la véritable capacité des entreprises à se montrer socialement responsables.

Le deuxième projet aura pour objectif d'examiner le rôle des syndicats dans le domaine de la RSE, avec un accent particulier sur le rôle des travailleurs, la portée morale de la responsabilité sociale et la valorisation du syndicat en tant que principale partie prenante de l'entreprise. Des études de cas s'efforceront notamment d'identifier la diversité des objectifs et des actions dans des entreprises opérant dans les mêmes domaines, mais situées dans cinq pays européens différents.

Brève description de l'initiative

Le projet «Étude sur la création d'un réseau d'experts en matière de RSE» a été mené dans trois pays (Italie, Allemagne et Espagne) avec

des groupes de cinq grandes entreprises appartenant à cinq secteurs différents (services publics, fabrication, finance, télécommunications et fonction publique). La recherche a conclu que l'Italie devance ses partenaires européens pour ce qui est des politiques de SST adoptées dans les entreprises. Concernant l'évaluation de la RSE en Italie, les aspects mentionnés ci-dessous peuvent être mis en évidence:

- Il est encourageant de constater que le nombre de femmes exerçant une activité professionnelle a augmenté et que leurs opportunités de carrière n'ont jamais été aussi importantes.
- Les tendances actuelles révèlent hélas une diminution lente, mais néanmoins régulière, du nombre total de travailleurs et, lorsque ceux-ci sont licenciés, ils sont souvent remplacés — en nombre systématiquement inférieur — par des travailleurs temporaires ou occasionnels.

Le projet «Participation des syndicats à la RSE» abordera quatre thèmes principaux: la transparence de l'information, la qualité du travail et l'employabilité, la sécurité et la santé au travail ainsi que la politique environnementale des entreprises. Il intéressera cinq pays (Allemagne, Slovaquie, Italie, Espagne et Danemark), à raison de quatre entreprises par pays, chacune se positionnant sur une catégorie de produits différente, pour un total de 20 études de cas d'entreprises dans toute l'Europe.

Résultats observés à ce jour

L'UIL-ISS a procédé à un examen approfondi des différentes questions en s'efforçant, en collaboration avec ses partenaires européens, d'identifier une voie intéressante pour la définition de normes. Ces dernières peuvent être utilisées afin d'évaluer la véritable capacité d'une entreprise à se montrer socialement responsable vis-à-vis de ses actionnaires, de ses clients et, avant tout, de ses salariés. La mise en œuvre de la mé-

thodologie adoptée dans le cadre du projet de l'ISS a permis de créer un réseau d'experts qui, en utilisant l'indice IES 100 (indice d'évaluation sociale des entreprises), recueille des informations spécifiques sur la responsabilité sociale d'une entreprise et les relations qu'elle entretient avec ses salariés. Une fois la méthodologie testée, le réseau procure non seulement du personnel qualifié, mais également un outil intéressant et efficace pour la certification des entreprises.

Informations complémentaires

«RSE: la conception des syndicats», Rome, 15 avril 2003, à l'initiative du Centre d'étude des syndicats (ISS) de l'UIL.
www.uil.it
www.cnel.it

5.3.2.2. NIDO (initiative nationale des Pays-Bas pour le développement durable)

Organisation porteuse

Fonds de développement économique de la Commission interdépartementale de renforcement structurel économique, notamment dans le cadre d'une infrastructure de connaissance (ICES-KIS).

Contexte et objectifs de l'initiative

L'initiative nationale des Pays-Bas pour le développement durable vise à faire progresser le développement durable en s'appuyant sur les programmes existants et avec leur collaboration. Selon la NIDO, le développement durable implique d'établir un lien entre la prospérité et le bien-être, ainsi qu'entre la croissance économique et l'amélioration du cadre de vie. Aux Pays-Bas, les efforts en matière de développement durable doivent être poursuivis et, par conséquent, la NIDO utilise une approche intégrée pour aider à la rencontre d'acteurs venus d'horizons divers. La combinaison de l'expérience

et des points de vue des acteurs de l'entreprise, du gouvernement, des institutions sociales et des milieux scientifiques permet de se rapprocher d'une solution aux questions de développement durable. La NIDO est interactive et se compose d'un petit bureau professionnel et d'un groupe de personnes qui, en s'appuyant sur leur expertise et leur expérience, travaillent sur une base temporaire pour fournir une assistance sur des thèmes spécifiques. Le programme de la NIDO intitulé «De la performance financière à la performance durable» vise à initier et à accompagner des processus de transformation au sein des entreprises favorisant la mise en relation des valeurs des parties prenantes et de celles des actionnaires. Les expériences et connaissances issues du programme seront largement diffusées. En outre, la NIDO décerne chaque année le prix «Sprongprijis» (invitation à soumettre une proposition de programme pour la NIDO) et facilite la mise en œuvre du programme sélectionné.

Informations complémentaires

Cramer, J., e.a., «L'apprentissage de la RSE: l'expérience néerlandaise NIDO».
www.NIDO.nu

5.3.2.3. UK Society and Business (société et entreprises du Royaume-Uni)

Organisation porteuse

Ministère britannique du commerce et de l'industrie (en collaboration avec d'autres ministères).

Contexte et objectifs de l'initiative

UK Society and Business a pour objectif de développer la RSE au Royaume-Uni. Le site internet de cette initiative présente une introduction à la RSE et souligne les bénéfices de l'engagement social et environnemental pour les entreprises. Il propose en outre des informations sur les activités, initiatives et ressources du gouver-

nement, ainsi qu'un forum de discussion et des études de cas.

Brève description de l'initiative

L'initiative décrit les principales étapes de l'engagement d'une entreprise dans la RSE, ainsi que le soutien actuellement apporté par le gouvernement pour chacune d'entre elles.

L'initiative englobe la RSE, la responsabilité environnementale des entreprises, l'impact social, l'éthique et le développement durable.

À l'heure actuelle, l'initiative ne fait pas spécifiquement référence à la SST, mais cet aspect doit toutefois être intégré ultérieurement. Parmi les priorités sociales actuellement abordées par l'initiative figurent l'alphabétisation et la formation au calcul des adultes, ainsi que l'incitation aux investissements dans les communautés défavorisées.

Résultats observés à ce jour (ou autres notions d'évaluation)

L'initiative présente un certain nombre d'études de cas, dont aucune n'aborde spécifiquement les questions de SST. L'une d'entre elles traite, cependant, de la réduction de l'impact sur l'environnement grâce à une diminution des émissions de substances dangereuses, avec des implications évidentes en termes de SST.

Informations complémentaires

www.societyandbusiness.gov.uk
www.societyandbusiness.gov.uk/pdf/csr_report4.pdf
www.societyandbusiness.gov.uk/social/adultlit.htm
www.societyandbusiness.gov.uk/social/investin.htm

5.3.3. Normalisation et certification

5.3.3.1. Certification de la dimension sociale de la RSE: principes et lignes directrices pour un audit social (Pays-Bas)

Organisation porteuse

L'Union des travailleurs chrétiens (CNV vakcentrale).

Contexte et objectifs de l'initiative

L'initiative a été lancée par l'Union des travailleurs chrétiens pour aider/accompagner les organisations s'intéressant à la RSE, notamment dans sa dimension liée aux «personnes». En tant qu'union de défense des droits des travailleurs, la CNV s'intéresse à l'utilisation des principes de la RSE pour l'amélioration des conditions de travail des salariés. Il est par conséquent important pour la CNV que les organisations intègrent les questions de SST dans leur programme de RSE.

L'initiative a pour objectif de fournir un outil d'«audit social», à l'appui d'un processus interne et externe visant à mesurer et à rendre compte des progrès d'une organisation en termes de comportement social, sur la base d'une interaction avec les différentes parties prenantes (dialogue). Il est pour le moment difficile pour les organisations de superviser tous les aspects de la dimension «personnes» de la RSE. Des outils permettant de gérer certains aspects de cette dimension existent, mais aucun ne permet d'en contrôler tous les aspects. Pour cette raison, il est toujours impossible d'obtenir un aperçu de la performance de l'organisation ou des améliorations nécessaires. Par l'introduction de principes et de lignes directrices pour un audit social, la CNV entend proposer un outil qui couvre tous les aspects de la dimension «personnes» de la RSE.

Brève description de l'initiative

L'audit social vise la certification de la dimension «personnes» de la RSE dans sa globalité. Il ne couvre pas les dimensions «planète et profits» de la RSE, bien que des normes minimales puissent être exigées. L'audit social s'efforce de

s'adapter aux ambitions de l'entreprise en matière de RSE et s'associe, dans la mesure du possible, aux outils existants qui soutiennent (certains aspects de) la dimension «personnes» de la RSE, comme les normes SA 8000, AA 1000 et liP (Investors in People), ainsi que l'initiative «Great Place to Work®».

L'audit social permettra:

- de sensibiliser aux valeurs organisationnelles qui sont importantes pour assurer l'équilibre entre les dimensions «personnes» et «profits»;
- de définir les valeurs les plus importantes pour la direction et les salariés;
- de fournir un aperçu des forces et faiblesses du comportement social de l'organisation;
- d'encourager les organisations à formuler des objectifs concrets et à définir des mesures d'amélioration (cycle d'apprentissage);
- de différencier les organisations en fonction de leurs résultats concernant la dimension «personnes» de la RSE.

Résultats observés à ce jour

Les grandes lignes et principes de l'«audit social» ont été définis en collaboration avec des ONG et d'autres parties prenantes majeures. L'étape suivante consiste à décider des valeurs et questions fondamentales pour la RSE et à sélectionner des indicateurs clés. La poursuite du processus et l'approfondissement du contenu de la certification s'effectueront dans le cadre d'une fondation qui sera également responsable du système de certification.

Informations complémentaires

Certificering sociale dimensie maatschappelijk verantwoord ondernemen: uitgangspunten en richtlijnen voor een sociale audit, Projectgroep MVO CNV Vakcentrale, Utrecht (2002).

www.cnv.nl

5.3.3.2. Label social (Belgique)



Loi du 27 février 2002 visant à promouvoir la production socialement responsable, Journal officiel (Moniteur belge) du 26 mars 2002.

Organisation porteuse

Textes relevant de la compétence du ministère belge de l'économie sociale.

Le bureau belge de l'organisation internationale «Vêtements propres» compte parmi les organisations à l'initiative de cette loi dont il a permis l'adoption grâce à une forte activité de sensibilisation.

Contexte et objectifs de l'initiative

Cette loi a pour principal objectif de promouvoir de meilleures conditions de travail ainsi qu'un salaire décent pour les travailleurs non seulement en Belgique, mais également dans le monde entier. C'est par conséquent le processus de production même que vise la création d'un label social pour une production socialement responsable.

Ce label associe deux critères (liberté et harmonisation):

- liberté: toutes les entreprises ont la possibilité — et non l'obligation — de demander le label social, attestant que leurs produits ont été fabriqués en conformité avec les dispositions légales;

- harmonisation: les exigences sont identiques pour toutes les entreprises (ce qui n'est pas toujours le cas pour les codes de conduite); les consommateurs savent ainsi exactement à quoi correspond le label.

Ce label a notamment pour avantage de mobiliser la responsabilité de toutes les parties concernées:

- l'entreprise, qui décide librement d'adhérer ou non aux dispositions légales et/ou de demander le label social (en se soumettant au contrôle);
- l'État belge, en procédant à des évaluations strictes préalables à l'octroi du label et à des contrôles ultérieurs;
- le consommateur, à qui revient la décision ultime de la réussite ou de l'échec de ce système.

Brève description de l'initiative

Pour obtenir le label, les produits doivent respecter les huit conventions fondamentales de l'OIT, notamment les quatre grands principes suivants:

- liberté d'association (de former un syndicat);
- interdiction du travail forcé;
- non-discrimination (sexe, race, religion, etc.);
- interdiction du travail des enfants.

Le label est octroyé à un produit ou service spécifique, et non à une entreprise ou à toute sa gamme de produits. Le comité pour une production socialement responsable (composé de représentants des ministères, des employeurs, des syndicats, des consommateurs et d'ONG) rend un avis au ministère sur les demandes d'octroi de label, sur le contrôle de l'utilisation du label et sur les plaintes relatives à l'utilisation des labels octroyés; il procède à l'accréditation d'organismes d'audit indépendants pouvant effectuer des vérifications dans le domaine. Un contrôle public aura lieu tous les trois ans. La loi prévoit en outre des sanctions pour les utilisations abusives du label.

Résultats observés à ce jour

La loi a été publiée en mars 2002 et aucune évaluation de l'impact du label n'est disponible pour le moment.

Cette initiative belge est considérée au niveau international comme une «nouveau», et plusieurs autres pays élaborent actuellement un cadre juridique similaire.

La Commission européenne souhaite attendre l'évaluation de l'initiative nationale avant d'examiner l'opportunité d'introduire un label européen similaire.

Informations complémentaires

La loi a été publiée au Journal officiel (Moniteur belge) du 26 mars 2002.

www.social-label.be/

5.3.4. Rapports (externes) et communication

5.3.4.1. «Responsible care» — Ansvär & Omsorg (Suède)

«Responsible care» est un programme mondial à l'initiative de l'industrie chimique qui présente cependant des particularités nationales (voir aussi section 3.2.3.7). L'exemple proposé ci-dessous est celui du programme national «Responsible care» de la Suède.

Organisations concernées

Plast- & Kemiföretagen (Fédération suédoise des plastiques et des produits chimiques) et entreprises membres de la Fédération.

Contexte et objectifs de l'initiative

En Suède, le programme «Responsible care» a été introduit en 1991 sous le nom «Ansvär & Omsorg». Aujourd'hui, environ 130 entreprises ont signé l'engagement «Responsible care».

L'initiative de synergie RSE-SST de la Fédération suédoise des plastiques et des produits chimiques et de ses entreprises membres relève du

programme «Responsible care». Elle s'inscrit dans l'initiative volontaire internationale de l'industrie chimique qui vise à une amélioration continue de la performance en matière de sécurité, de santé et de protection de l'environnement et qui intègre un dialogue ouvert sur ses activités et ses résultats dans ces domaines.

La Fédération soutient cette initiative par l'élaboration de guides pratiques et de supports pédagogiques. Le véritable travail est cependant effectué individuellement par chaque entreprise ayant signé l'engagement «Responsible care».

EXEMPLE

Traduction de l'engagement «Responsible care» suédois: Ansvar & Omsorg

En tant que membre de la Fédération suédoise des plastiques et des produits chimiques, Plast- & Kemiföretagen, [nom de l'entreprise] s'engage à faire en sorte que toutes ses opérations se caractérisent par une prise en compte constructive des attentes en matière de sécurité et d'environnement que les salariés et clients ainsi que le grand public sont en droit de formuler:

- Des règles contraignantes doivent être établies, au niveau de la direction, pour l'organisation et la gestion de toute tâche liée aux questions de santé, de sécurité et d'environnement.
- Grâce à l'information et à l'éducation, l'entreprise doit encourager les salariés, à tous les niveaux, à développer une responsabilité personnelle en matière de santé, de sécurité et d'environnement, et permettre que cette responsabilité s'exprime dans leurs tâches quotidiennes.
- L'entreprise doit notamment se caractériser par des risques réduits de perturbations dus à ses activités ainsi que par une consommation de matières premières et d'énergie réduite au minimum.
- Les opérations en cours doivent être régulièrement et systématiquement évaluées afin, d'une part, d'identifier et de corriger tout élément susceptible de nuire ou de porter atteinte aux personnes, aux biens immobiliers ou à l'environnement naturel et, d'autre part, d'établir une base pour les améliorations des processus et produits en termes de sécurité.
- Tout nouveau processus ou produit ainsi que toute nouvelle information relative à des processus et produits existants doivent être analysés

avec soin du point de vue de leurs implications en matière de santé, de sécurité et d'environnement.

- Les autorités compétentes doivent être tenues correctement informées des opérations et de leurs implications sur les plans de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Tout incident entraînant un risque de perturbation pour l'environnement ou de conflit avec les réglementations existantes doit être rapidement signalé à l'autorité compétente.
- Le public doit être informé de façon transparente et personnalisée des activités de l'entreprise, des bénéfices et risques associés, ainsi que des mesures prises pour minimiser ces risques. Les incertitudes et inquiétudes doivent être prises en considération. La priorité doit être accordée à la protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi que du public.
- Des conseils et instructions doivent être fournis aux clients sur la sécurité du transport, du stockage et de l'utilisation des produits de l'entreprise et, le cas échéant, sur l'élimination en toute sécurité des produits utilisés et des emballages.
- Les fournisseurs et les sous-traitants doivent être en mesure de démontrer que leurs règles et procédures ont une portée équivalente à celles de l'entreprise.
- Lors du transfert de technologie à des tiers, le client doit être activement informé des exigences nécessaires pour assurer une protection satisfaisante du public concerné et de l'environnement.

ENTREPRISE

Président-directeur général

KEMIKONTORET

Directeur

Description de l'initiative

Le programme «Responsible care» repose sur un ensemble commun de huit caractéristiques principales:

- 1 Les principes directeurs décrits dans l'engagement. Ce dernier doit être signé par le président-directeur général de l'entreprise lorsque celle-ci adhère au programme «Responsible care» (les dix points)
- 2 Nom et logo partagés («Responsible care» et le logo)
- 3 Codes et guides (publications, guides, etc., publiés par la Fédération suédoise des plastiques et des produits chimiques afin d'aider les entreprises à appliquer le programme «Responsible care»)
- 4 Indicateurs de performance (le rapport d'avancement de la Fédération, les rapports environnementaux et de suivi propres aux entreprises, etc.)
- 5 Communication interne et externe (journées portes ouvertes, journée d'information sur les produits chimiques, information du voisinage et de la société environnante, etc.)
- 6 Partage des expériences (réseaux régionaux, séminaires, etc.)
- 7 Efforts visant à encourager toutes les entreprises à adhérer au programme «Responsible care»
- 8 Vérification des programmes «Responsible care» au sein des entreprises (afin de démontrer les résultats apportés par le programme)

L'engagement que doit signer le président directeur général de l'entreprise comporte dix points d'action. La plupart d'entre eux ont une influence directe sur la sécurité et la santé au travail.

À titre d'outil de suivi des résultats, la Fédération recueille chaque année des données sur les indicateurs de performance pertinents. Les résultats correspondants sont publiés tous les ans dans un rapport d'avancement, également disponible sur le site internet de la Fédération.

Les entreprises doivent en outre effectuer tous les trois ans une autoévaluation de leurs activi-

tés relatives au programme «Responsible care» et la présenter à la Fédération.

Informations complémentaires

www.plastkemiforetagen.se

5.3.5. Partenariat novateur: ONG — secteurs public et privé

5.3.5.1. Anima (Italie)

Organisation porteuse

L'association a été créée à Rome en 2002 par l'Union des industriels.

Contexte et objectifs de l'initiative

L'association Anima entend promouvoir et diffuser la philosophie de la RSE auprès des entreprises en collaboration avec les institutions et organisations bénévoles et d'aide sociale. Son principal objectif est de promouvoir une culture d'entreprise moderne reposant sur les trois concepts suivants: le développement durable, la citoyenneté des entreprises (le sentiment d'appartenance de l'entreprise à sa région) et l'intégration de la responsabilité sociale à l'égard des parties prenantes. Ces concepts sont des éléments du modèle d'«excellence des entreprises». Anima s'efforce en outre d'améliorer les compétences managériales des organisations à but non lucratif, en les encourageant à dialoguer avec le monde des entreprises. L'association est liée au réseau Sodalitas qui rassemble un certain nombre d'organisations avec l'objectif de faciliter l'échange d'expériences ainsi que le développement de synergies, de projets et de programmes communs.

Brève description de l'initiative

À ce jour, l'association a encouragé un certain nombre d'initiatives:

- conférence «RSE: vers un nouveau modèle d'aide sociale», Rome, 28 janvier 2003;
- marathon européen de la RSE;

- promotion des activités, produits et services des coopératives œuvrant dans le domaine des troubles mentaux auprès des entreprises membres;
- promotion du prix Anima visant à encourager les travaux littéraires, cinématographiques, artistiques et musicaux dotés d'une forte valeur philanthropique;
- promotion d'un concours consacré à la conception de structures de soutien et de logement pour les sans-abri;
- soutien aux entreprises qui décident d'investir dans des initiatives de marketing humanitaire (CRM) (informations sur la CRM disponibles à l'adresse suivante: www.bitc.org.uk/news/news_directory/crm_20_years.html);

et surtout:

- accord-cadre avec la municipalité de Rome dans le cadre du programme de planification sociale (24 octobre 2002), confirmant l'établissement d'une alliance concrète entre le monde des entreprises locales et celui des organisations à but non lucratif. Cet accord poursuit une série d'objectifs communs (orienter le monde des entreprises de Rome vers des objectifs sociaux et moraux, promouvoir des initiatives sociales ciblant des groupes particulièrement défavorisés, développer des projets de recherche, de promotion ou de communication sur les questions de responsabilité sociale et morale de l'industrie, etc.). Le conseil municipal de Rome a été le premier, parmi les grandes villes d'Italie, à introduire le concept de RSE dans un outil stratégique tel que le programme de planification sociale.

Résultats observés à ce jour

Les initiatives mentionnées ci-dessus permettront à l'avenir:

1. de diffuser, en Italie, la philosophie de la RSE, d'adapter ses principes à différents contextes

régionaux et d'établir un dialogue avec les institutions afin de promouvoir des projets pilotes en matière de RSE, notamment le lancement de programmes de formation des fonctionnaires à ces questions;

2. d'apporter un soutien concret aux entreprises déjà engagées activement dans le processus de certification;
3. de diffuser des données et des informations relatives aux avantages et bénéfices que de telles stratégies apportent aux entreprises en termes d'image, de marketing et de valeur ajoutée.

Informations complémentaires

Les actes des conférences susmentionnées, qui n'ont pas été édités, sont disponibles sur le site internet.

5.3.5.2. Trivisi (Belgique)

Organisation porteuse

Le ministère flamand de l'emploi et du tourisme.

Contexte et objectifs de l'initiative

Ces dernières années, le ministère flamand de l'emploi et du tourisme a engagé plusieurs initiatives visant à aider les entreprises établies en Flandre à déployer une politique de développement durable. Des entreprises privées, des représentants d'ONG, des partenaires sociaux et des milieux universitaires, ainsi que des experts, participent à ces initiatives afin de leur conférer une base sociale solide. Cette base sociale offre une plate-forme pour la mise au point d'outils, pour l'échange d'informations et d'expériences et pour le développement de savoir-faire et de compétences. Depuis la fin de 2002, 14 projets essentiellement consacrés à la RSE ont été lancés.

Brève description de l'initiative

Certains de ces 14 projets sont présentés ci-dessous; pour la plupart, ils intègrent de façon indirecte une dimension SST.

1. RSE: la triple union «diversité, formation et parties prenantes» vise le développement de supports pédagogiques et d'outils d'aide à la formation en vue de promouvoir les trois concepts Trivisi: gestion de la diversité, de la formation et des parties prenantes.
2. Formation en ligne accompagnée: mise au point d'outils destinés à convaincre les entreprises qui n'investissent pas encore dans l'apprentissage d'introduire la formation en ligne, en association avec d'autres processus d'apprentissage, et de développer des dispositifs pour les processus décisionnels permettant d'évaluer quelles sont les méthodes d'apprentissage (ou combinaison de méthodes) les plus adaptées à l'entreprise.
3. Projet «Diversynergie» — formation dans la diversité: développement de programmes et de processus d'apprentissage ayant pour objectif d'introduire la RSE pour la gestion des ressources humaines.
4. Compétition: un jeu éducatif visant à promouvoir un dialogue social sur la gestion de la compétition dans les entreprises.
5. Outils pour les PME: campagne de sensibilisation et initiatives de soutien destinées à faciliter l'introduction de la RSE dans les PME.
6. Enseignement supérieur socialement responsable: développement de supports pédagogiques pour l'enseignement supérieur dans les domaines du marketing, de l'assurance, de la finance et de la comptabilité afin que tous les diplômés disposent du savoir-faire nécessaire pour introduire la RSE dans leurs futures activités professionnelles.

7. Apprentissage actif: deux méthodes issues de disciplines artistiques seront adaptées à la formation professionnelle de travailleurs peu qualifiés.
8. ACCÈNT2: développement d'un outil de formation (sur le thème des personnes et de l'organisation) essentiellement destiné aux PME. Cet outil doit fournir une synergie entre l'entreprise et son environnement social afin de rendre le développement durable plus concret dans l'entreprise.
9. Reconnaissance des capacités: développement de concepts, d'instruments de soutien et de formations pour les entreprises, les représentants des employeurs et des travailleurs, en vue d'optimiser les compétences potentielles des personnes handicapées.
10. Manuel sur le label social: une entreprise sera assistée en vue de l'obtention du label social pour une production responsable (voir la première initiative décrite ci-dessus). Les expériences correspondantes seront consignées dans un manuel visant à guider les entreprises sur la façon d'obtenir le label, sur les coûts associés ainsi que d'autres questions éventuelles.

Résultats observés à ce jour

Les 14 projets sont actuellement tous en cours. Aucun résultat intermédiaire n'a été publié.

Informations complémentaires

www.trivisi.be/frames/f_nieuwsbrief.htm

www.trivisi.be/index.htm

5.3.5.3. Business in the community (Royaume-Uni)



Organisation porteuse

La BITC (les entreprises dans la communauté) est une organisation caritative indépendante composée de 189 entreprises membres. Elle a été créée en 1982 et constitue un partenariat entre les entreprises, le gouvernement, les collectivités locales et les syndicats.

Contexte et objectifs de l'initiative

La BITC est une organisation caritative indépendante qui assure la promotion du développement des entreprises au profit de la société et se consacre à l'amélioration continue de leur impact positif sur la société. Les entreprises membres de la BITC emploient plus de 15,7 millions de personnes dans plus de 200 pays. Au Royaume-Uni, les entreprises membres emploient plus d'un travailleur sur cinq dans le secteur privé.

Deux initiatives en cours sont présentées ci-dessous:

1. L'indice de responsabilité sociale des entreprises: la BITC a identifié le besoin d'informations fiables et normalisées permettant de comparer la performance d'une entreprise à celle de ses homologues. L'indice a été élaboré pour contribuer à l'amélioration des performances par la mise à disposition d'un processus systématique permettant de comparer la performance et les processus de gestion des entreprises d'un même secteur. L'indice est basé sur des principes que la BITC a mis au point et qu'elle continue à développer. Il apporte un cadre et un point de référence aux membres de la BITC qui s'attachent à gérer et à mesurer leur impact sur la société et à en rendre compte.
2. L'initiative pour la production de rapports sur l'impact des entreprises: elle vise à accompagner les entreprises membres dans les activités de mesure et de communication de leurs

impacts clés. Les entreprises étant de plus en plus nombreuses à produire des rapports sociaux et environnementaux, le contenu de ces rapports fait l'objet d'une attention croissante. La «transparence des données» a notamment soulevé des critiques. L'initiative offre aux participants une approche pratique pour l'apprentissage des méthodes de mesure et de l'élaboration de rapports, ainsi qu'un site internet pour communiquer leurs données tout comme les 17 entreprises qui l'utilisent déjà pour diffuser leurs rapports. La BITC soutient la communication de la performance sociale et environnementale en tant qu'outil efficace d'intégration et de communication de la RSE.

Informations complémentaires

www.bitc.org.uk

5.3.6. Initiatives de commerce éthique (commerce équitable)

5.3.6.1. Vêtements propres au travail (Belgique)

Organisations porteuses

Syndicats, entreprises, consommateurs et ONG.

La campagne «Vêtements propres au travail» a pour but de consolider le principal objectif de la campagne générale «Vêtements propres»: l'amélioration des conditions de travail dans le secteur de la confection par le respect de normes minimales, basées sur les conventions de l'OIT mentionnées dans le code de conduite «Vêtements propres».

Brève description de l'initiative

L'objectif de l'initiative est d'encourager les entreprises et les pouvoirs publics à exercer des pressions sur les fournisseurs de vêtements de travail afin qu'ils livrent des vêtements de travail «propres» et produits de manière socialement responsable, et à soutenir la demande d'une étude de faisabilité (sur la coordination) du

contrôle des normes minimales, organisée par l'OIT. La campagne s'adresse également directement aux fournisseurs.

Résultats observés à ce jour

La campagne «Vêtements propres au travail» a démarré en mai 2003. Les représentants des travailleurs aux comités de prévention sont invités à porter le point à l'ordre du jour du mois de septembre. Il est encore prématuré de procéder à une évaluation de l'impact de la campagne.

Informations complémentaires

Loi du 27 février 2002

www.fgtb.be/

5.3.6.2. Initiative d'éthique commerciale (Royaume-Uni)



Contexte et objectifs de l'initiative

L'Ethical trading initiative (ETI) (initiative d'éthique commerciale) est une alliance d'entreprises et d'organisations non gouvernementales et syndicales qui défendent ensemble le respect des normes de travail reconnues au niveau international, et notamment les droits fondamentaux de l'homme tout au long des chaînes d'approvisionnement mondiales. Les membres de l'initiative sont attachés à l'éthique commerciale et à la responsabilité des entreprises ainsi qu'à la promotion des droits des travailleurs et des droits de l'homme en général.

Brève description de l'initiative

À la fin des années 90, les entreprises vendant de la nourriture et des vêtements aux consommateurs britanniques ont été soumises à des pressions croissantes — de la part des syndicats, des ONG et des consommateurs — afin de garantir des conditions de travail décentes aux salariés qui les produisent. Ces entreprises ont généralement répondu par l'adoption d'un code de pratiques fixant des normes de travail minimales qu'elles entendaient voir respectées par leurs fournisseurs.

Mais que doivent couvrir les normes de travail minimales? Et comment les appliquer efficacement? De nombreuses entreprises ayant adopté ces codes se sont vite aperçues qu'elles ne disposaient ni de la crédibilité publique, ni de l'expérience et des compétences requises pour répondre seules à ces questions. Elles ont compris qu'elles avaient besoin du soutien des organisations de la société civile, en particulier des organisations syndicales et des ONG dotées d'une expertise sur les questions liées au travail et au développement à l'étranger.

Ce besoin a conduit à la création de l'ETI en 1998 afin de mobiliser les connaissances et l'influence des ONG et du mouvement syndical international pour un travail aux côtés des entreprises à des fins d'identification et de promotion des bonnes pratiques dans la mise en œuvre du code.

Deux moyens d'action sont utilisés par l'ETI pour améliorer les conditions de travail par la promotion et l'amélioration de l'application du code de bonnes pratiques.

Premièrement, les ONG, les syndicats et les membres de l'entreprise travaillent ensemble en vue d'identifier en quoi consiste une «bonne pratique» dans l'application du code, puis ils l'encouragent et la partagent. Des études et des projets expérimentaux permettent d'identifier

les bonnes pratiques qui sont ensuite diffusées par le biais des publications, des séminaires, des conférences ainsi que des présentations lors d'événements organisés par des tiers, et sur le site internet de l'ETI.

Deuxièmement, les entreprises sont encouragées à adopter le code de base de l'ETI et à le mettre en œuvre dans leurs chaînes d'approvisionnement. L'ETI vise à faire évoluer le comportement des entreprises en la matière, et ce :

- en obtenant l'adhésion de nouvelles entreprises: pour devenir membre, l'entreprise doit s'engager publiquement à adopter le code de base de l'ETI et à l'appliquer à sa chaîne d'approvisionnement. Le nombre d'entreprises membres est passé de 12 en 1998 à 35 à la fin de 2003;
- en imposant à l'ensemble des entreprises membres de communiquer des rapports annuels sur les progrès réalisés dans leurs activités liées à l'application du code: ces rapports révèlent un volume d'activité important dans ce domaine ainsi que des améliorations concrètes apportées par les fournisseurs de ces entreprises à leurs pratiques de travail;
- en évoquant, le cas échéant, la procédure d'exclusion des entreprises peu performantes: lorsque des entreprises ne satisfont pas à ses exigences, l'ETI se réunit avec leurs principaux représentants afin de convenir d'un plan d'amélioration et d'un délai pour sa mise en œuvre. Les entreprises qui ne parviennent pas à appliquer ce plan peuvent être invitées à quitter définitivement l'ETI.

Résultats observés à ce jour

Au titre de leur engagement vis-à-vis de l'ETI, les entreprises membres doivent notamment élaborer un rapport annuel de leurs activités. Ces rapports individuels ne sont pas mis à la disposition du public, mais sont synthétisés dans le rapport annuel de l'ETI qui présente officiellement l'avancement de l'initiative.

Informations complémentaires

www.ethicaltrade.org/Z/home/index.shtml

Les rapports depuis l'année 1999 sont disponibles à l'adresse suivante:

www.ethicaltrade.org/Z/lib/annrep/index.shtml

5.3.7. Engagement du secteur financier/mesures d'incitation financière

5.3.7.1. La «politique socio-éthique» en tant que fer de lance des codes de conduite de la VBDO et de sa politique de développement durable (Pays-Bas)

Organisation porteuse

Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) (Association des investisseurs pour le développement durable).

Contexte et objectifs de l'initiative

La VBDO a pour objectif de représenter les intérêts des investisseurs dans le domaine de la RSE. En tant qu'association d'investisseurs, elle aborde les questions environnementales dans les entreprises avec lesquelles elle amorce un dialogue concernant leur responsabilité en matière de RSE. Ces dernières années, la VBDO s'est également intéressée aux aspects socio-éthiques. Tant qu'il n'existera pas de normes socio-éthiques pour mesurer les performances de l'entreprise, les codes de conduite joueront un rôle essentiel pour assurer la visibilité de ses efforts. Pour cette raison, la VBDO a décidé d'accorder un rôle prioritaire aux codes de conduite en matière de RSE.

Brève description de l'initiative

Selon la VBDO, les aspects sociaux de la RSE englobent les politiques des entreprises pour garantir des conditions de travail sûres et saines et le respect des droits de l'homme. Les entreprises qui ne formulent pas de déclarations de principes explicites dans ce domaine s'exposent à une publicité négative. La VBDO considère que

les codes de conduite contribuent au succès d'une entreprise, particulièrement à long terme.

Les codes de conduite socio-éthiques constituent un instrument important pour définir, mettre en œuvre et contrôler la politique en la matière dès lors qu'ils mettent l'accent sur:

- le contenu et la portée du code (normes, valeurs, procédures, rôles);
- la mise en œuvre du code;
- l'évaluation du respect du code.

La VBDO recommande de baser tout code sur les normes de travail fondamentales de l'OIT et, pour sa mise en œuvre, d'avoir recours à un système de gestion centralisé assorti d'objectifs et d'indicateurs concrets permettant de mesurer les performances internes et externes et d'en rendre compte.

Il importe, en outre, que les organisations sachent que les aspects socio-éthiques sont essentiels aux yeux de nombre de leurs investisseurs (les membres de la VBDO). Ainsi la VBDO essaie-t-elle d'inciter les entreprises à la mise en œuvre et au respect d'un code.

Un code de conduite doit notamment comporter les aspects suivants:

- référence aux lignes directrices internationales — externes et internes (comme celles de l'OIT);
- correspondance avec les normes existantes (comme la norme SA 8000);
- reconnaissance d'une responsabilité sociale au niveau local (soutien aux projets locaux);
- portée interne et externe (fournisseurs et sous-traitants, par exemple).

La VBDO considère que la coopération avec les syndicats, ONG et autres parties prenantes constitue l'élément le plus important des codes de conduite.

Résultats observés à ce jour

L'association surveille en continu les performances environnementale et socio-éthique des organisations et en assure la communication si nécessaire (à travers des publications, par exemple). La VBDO est membre d'une association européenne qui applique désormais ses normes.

Informations complémentaires

Jansens, K., *Speerpunten sociaal-ethisch beleid VBDO. Gedragcodes en duurzaam ondernemen*, VBDO beleidsnotitie (2000).
www.vbdo.nl

5.3.7.2. Clauses sociales dans les marchés publics (Belgique)

Organisations porteuses

Les autorités fédérales belges.

En novembre 2001, les autorités fédérales ont décidé d'inclure des clauses sociales dans les marchés publics de travaux.

Contexte et objectifs de l'initiative

Le marché public a été identifié comme un instrument potentiellement utile pour des objectifs sociaux tels que l'emploi, la formation et la réinsertion.

Aucune modification du cadre juridique existant sur les marchés publics n'a été jugée nécessaire dans la mesure où ces objectifs peuvent être atteints grâce à l'introduction de clauses sociales dans lesdits marchés.

Brève description de l'initiative

Ces clauses sociales entendent généralement encourager l'entreprise retenue à:

- employer des stagiaires, en vue d'accroître leur expérience professionnelle et leur employabilité;
- assurer des formations et ainsi devenir un instrument de l'intégration des stagiaires dans la vie active.

Informations complémentaires

Note au Conseil des ministres du 9 novembre 2001.

www.minsoc.fgov.be/socialeconomy/TEKSTEN%20VR%20PUBLICATIE/conseil%20des%20ministresfr1110.doc

www.minsoc.fgov.be/socialeconomy/NL/werkgroep_sociale_clausules.htm

5.4. Initiatives novatrices en matière de SST liées à la RSE

5.4.1. Introduction

Les initiatives présentées ci-dessus sont des exemples de bonnes pratiques parmi les initiatives nationales en matière de RSE, combinant des éléments de SST et de RSE.

Cependant, il est évident que le lien entre la RSE et la SST peut être établi dans l'autre sens: certaines initiatives en matière de SST sont aisément compatibles avec la RSE et peuvent contribuer aux performances des entreprises dans ce domaine. Les critères importants pour sélectionner ce type d'initiatives sont les suivants:

- elles doivent être volontaires;
- leurs objectifs doivent aller «au-delà du simple respect de la réglementation»;
- elles doivent démontrer l'«esprit de la RSE» par des approches innovantes, l'implication de nouvelles parties prenantes, etc.;
- elles doivent faire explicitement ou implicitement référence à la RSE.

Certaines initiatives en matière de SST font apparaître des éléments liés à la RSE, soit parce qu'il y est explicitement fait référence, soit que de nouveaux rôles pour les parties prenantes y sont définis ou des objectifs externes sociaux, environnementaux ou financiers (économiques) y sont intégrés. Des exemples de ce type d'initiatives, que nous avons baptisées «initiatives agrémentées de SST», sont présentées ci-dessous.

5.4.2. Aperçu des initiatives en matière de SST «agrémentées de RSE»

Nom de l'initiative	Type d'initiative	Initiateur	Groupe cible	Relations avec la RSE
Réseau européen pour la promotion de la santé au travail	Réseau	Commission européenne	Entreprises	A et B
Programme européen pour des emplois de qualité	Programme d'évaluation des performances	Commission européenne	États membres de l'UE et entreprises	B et C
Responsabilités des directeurs (Royaume-Uni)	Promotion de l'engagement du personnel de direction	Gouvernement	Entreprises	B
Comptes rendus publics des performances en matière de santé et de sécurité (Royaume-Uni)	Rapports et communication	Gouvernement	(Meilleures) entreprises du Royaume-Uni	B et C
Indice de gestion de la santé et de la sécurité (Royaume-Uni)	Évaluation des performances en termes de santé et de sécurité	Gouvernement (HSE)	Entreprises, investisseurs, salariés, l'autorité de réglementation et autres parties prenantes	A, B et C

Nom de l'initiative	Type d'initiative	Initiateur	Groupe cible	Relations avec la RSE
Programme ergonomique (Autriche)	Méthodologie de conception	Centre de connaissances	Entreprise (salariés)	C
Certification des systèmes de gestion de l'environnement de travail (Suède)	Normalisation et certification	(Bureau suédois d'accréditation)	Entreprises	A et C
Engagements sectoriels sur les conditions de travail	Accords volontaires	Gouvernement et secteurs industriels	Entreprises, par secteur	B et C
Gestion intégrée de la santé (Pays-Bas)	Partenariat novateur	Gouvernement	Entreprises	A, B et C

NB: A: référence explicite à la RSE; B: implication de nouvelles parties prenantes; C: objectifs externes sociaux, environnementaux, financiers (économiques).

5.4.2.1. Réseau européen pour la promotion de la santé au travail

Voir: www.enwhp.org

L'European network for workplace health promotion (ENWHP) (réseau européen pour la promotion de la santé au travail).

«Des travailleurs en bonne santé dans des organisations saines», tel est depuis sa création en 1996 le projet du réseau européen pour la promotion de la santé au travail. Le réseau a été mis en place lorsque l'Union européenne a adopté le programme d'action sur «la promotion de la santé, l'éducation, l'information et la formation» afin d'améliorer le niveau de protection de la santé en Europe, programme dans lequel une place importante a été accordée au lieu de travail. La promotion de la santé des salariés présente des avantages manifestes et contribue à l'intérêt général en faisant progresser la prospérité sociale et économique.

Depuis sa création, le réseau n'a cessé de se développer. L'ENWHP compte désormais 23 membres issus d'organisations nationales actives en matière de santé et de sécurité et d'organisations de santé publique provenant de tous les États membres de l'UE, de pays en voie d'adhésion et de l'Espace économique euro-

péen. Au cours des dernières années, le réseau est parvenu à réaliser d'importants progrès. Il a réussi pour la première fois à formuler une définition générale de la promotion de la santé sur le lieu de travail [workplace health promotion (WHP)] en Europe et a développé des critères standardisés pour un processus de WHP de qualité (voir ci-après). Il a en outre publié des rapports décrivant des modèles de bonnes pratiques issus d'une vaste gamme de branches et de secteurs d'activité. Par la diffusion de «bonnes pratiques», le réseau a contribué de manière significative à une meilleure prévention dans le domaine de la santé.

«La promotion de la santé sur le lieu de travail relève des efforts conjoints déployés par les employeurs, les salariés et la société afin de renforcer la santé et le bien-être des personnes au travail. Cet objectif peut être atteint en améliorant l'organisation du travail et l'environnement de travail, tout en encourageant une participation active ainsi que le développement personnel.»

Déclaration du Luxembourg pour la promotion de la santé sur le lieu de travail, 1997

La WHP est une stratégie d'entreprise moderne visant à prévenir les problèmes de santé sur le lieu de travail, à renforcer le potentiel de santé et à ac-

croître le bien-être au travail. En intégrant des éléments tels que la gestion de l'organisation et des ressources humaines, la WHP revêt une dimension plus large que ce que l'on entend généralement par «santé et sécurité au travail».

Objectifs et tâches

Le réseau a pour objectif de diffuser son projet dans le monde du travail et de renforcer la visibilité de la santé au travail.

Le réseau considère les tâches suivantes comme des priorités à partir desquelles il développera ses activités futures:

- accroître la sensibilisation à la WHP et promouvoir la responsabilité en termes de santé de l'ensemble des parties prenantes;
- identifier et diffuser des modèles de bonnes pratiques;
- élaborer des lignes directrices pour une WHP active, mettre à disposition des méthodes efficaces pour sa mise en œuvre et recueillir des arguments en faveur de l'investissement dans la WHP;
- veiller à ce que les États membres s'engagent à introduire les politiques appropriées;

- relever les défis spécifiques de la collaboration avec les PME;
- mettre en place des forums et réseaux nationaux impliquant l'ensemble des groupes d'intérêt concernés, en vue d'établir des infrastructures de soutien à la WHP pour l'échange d'informations et la concertation des actions.

Critères de qualité de la WHP

Quelle différence y a-t-il entre une «bonne WHP» et une «WHP bien intentionnée»? Les critères de qualité développés par l'ENWHP aident les décideurs des entreprises à avoir une vision globale de la qualité des activités de promotion de la santé. Les critères s'appliquent aux six domaines suivants:

Informations complémentaires

Diverses publications sur ce sujet peuvent être commandées gratuitement auprès du secrétariat de l'ENWHP, BKK Bundesverband, Kronprinzenstrasse 6, D-45128 Essen, ou téléchargées à partir du site internet de l'ENWHP:

www.enwhp.org

Critères de qualité	Signification
Politique de l'entreprise	La WHP doit être perçue comme une responsabilité managériale et doit être intégrée aux systèmes de gestion existants.
Gestion des ressources humaines et organisation du travail	La gestion des ressources humaines et l'organisation du travail doivent tenir compte des compétences et capacités du personnel dans la promotion de la santé au travail.
Planification et communication	Une WHP efficace s'appuie sur un concept clair qui est révisé et affiné en permanence et communiqué à l'ensemble du personnel.
Responsabilité sociale	Une WHP efficace dépend de la façon dont les organisations s'acquittent de leurs responsabilités en matière de gestion des ressources naturelles et du soutien qu'elles apportent aux initiatives de promotion de la santé au niveau local, régional, national ou supranational.
Mise en œuvre	Une WHP efficace nécessite des mesures intégrées et appliquées systématiquement afin de créer des conditions de travail saines et d'encourager un comportement sain.
Évaluation	Des indicateurs à court, à moyen et à long terme, comme la satisfaction des clients et salariés, la motivation, les taux de maladies et d'accidents, la rotation du personnel et la productivité, peuvent être utilisés pour évaluer l'efficacité de la WHP.

5.4.2.2. Programme européen pour des emplois de haute qualité

Stratégie de l'UE relative à la qualité des emplois et du niveau de vie

En juin 2001, la Commission européenne a adopté un plan visant à améliorer la qualité des emplois et du niveau de vie dans l'UE, soutenu par le Comité économique et social européen (représentant différents acteurs de la société civile organisée européenne). La stratégie vise à créer un environnement favorable à des emplois mieux rémunérés, mieux qualifiés, privilégiant la sécurité et la santé, facilitant l'accès à l'emploi et assurant une meilleure protection sociale. L'objectif est d'établir des repères, au sein de l'UE, concernant la qualité des emplois et des niveaux de vie associés. La qualité est considérée comme le cœur même du concept d'Europe et du modèle social européen et reflète un objectif commun qui comprend la promotion active du relèvement des normes et la garantie d'une répartition plus équitable du progrès. La qualité des emplois, de la formation et du dialogue social est considérée comme un facteur productif et non comme un facteur de coût, dès lors que le dosage des politiques dans les domaines de l'économie, de l'emploi et du social est approprié.

La stratégie entend mesurer la «qualité des emplois» grâce à deux grands groupes d'indicateurs:

- les caractéristiques des emplois (comme la satisfaction au travail, la rémunération, les avantages extrasalariaux, le temps de travail, les qualifications et perspectives de formation, le contenu du travail, l'adéquation entre les caractéristiques de l'emploi et celles du travailleur);
- les caractéristiques de l'environnement de travail et du marché du travail [à savoir l'égalité des sexes, la sécurité et la santé au travail,

la flexibilité et la sécurité de l'emploi, l'accès à l'emploi, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le dialogue social et la participation des travailleurs, la diversité (travailleurs âgés/handicapés, etc.) et la non-discrimination].

L'évaluation comparative sera suivie par des activités visant à promouvoir l'amélioration de la qualité des emplois et du niveau de vie et à tirer pleinement parti des enseignements des différents pays et organisations.

Informations complémentaires

www.europa.eu.int/comm/employment_social/news/2001/jun/152_en.html

www.europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2003/ke4702406_en.pdf

5.4.2.3. Responsabilités des directeurs (Royaume-Uni)

Organisations porteuses

La Health and Safety Commission (HSC) (Commission pour la santé et la sécurité) et la Health and Safety Executive (HSE) (direction pour la santé et la sécurité).

Contexte et objectifs de l'initiative

L'initiative découle du onzième point d'action de la déclaration sur la stratégie visant à revitaliser la santé et la sécurité qui stipule: «La Commission pour la santé et la sécurité développera un code de pratique relatif à la responsabilité des directeurs en termes de santé et de sécurité, en collaboration avec les parties prenantes. Le code de pratique devrait notamment préciser que les organisations doivent nommer un directeur spécifiquement chargé des questions de santé et de sécurité ou une personne responsable dotée d'un statut similaire.»

L'objectif est d'encourager les membres des conseils d'administration de l'ensemble des entreprises du Royaume-Uni à s'engager à gérer convenablement les risques pour la sécurité et la santé au travail dans l'entreprise. Ils doivent, à cette fin, démontrer que la direction et le lea-

dership en matière de santé et de sécurité sont assurés au sommet de l'organisation. Cela doit en outre être visible aux yeux de tous les acteurs au sein de l'organisation comme pour les parties prenantes externes.

Données générales sur le programme «Revitaliser la santé et la sécurité»

La stratégie du gouvernement et de la Commission pour la santé et la sécurité, intitulée «Revitaliser la santé et la sécurité», lancée en juin 2000, définit des objectifs nationaux en termes de santé et de sécurité, notamment une diminution de 30 % des journées de travail perdues à la suite d'accidents du travail et de problèmes de santé d'ici à 2010. Les objectifs détaillés de la stratégie sont présentés sur le site internet du HSE (www.hse.gov.uk).

Ils visent à :

- donner un nouvel élan aux améliorations en matière de santé et de sécurité grâce à l'ensemble des parties prenantes;
- encourager de nouvelles approches destinées à réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles;
- veiller à ce que l'approche des réglementations en santé et en sécurité reste pertinente au regard de l'évolution du monde du travail;
- tirer un maximum de bénéfices d'un rapprochement des questions de santé et de sécurité au travail et d'autres programmes du gouvernement.

Le programme «Revitaliser la santé et la sécurité» établit un plan d'action en 44 points. Certaines actions spécifiques du plan visent à promouvoir une plus grande responsabilité du conseil d'administration et du directeur afin de garantir un contrôle approprié des risques encourus par les salariés au sein de leur entreprise. À compter de 2002, les plus grandes entreprises du Royaume-Uni ont été invitées à publier, dans leurs rapports annuels, des in-

formations sur leurs politiques, objectifs et performances en matière de santé et de sécurité. À l'appui de cette initiative, la HSC a publié des recommandations concernant le contenu des rapports sur la santé et la sécurité. La publication de rapports sur les activités et les performances en termes de santé et de sécurité démontre à l'ensemble des parties prenantes l'engagement de l'entreprise dans la gestion efficace de ces questions. La HSC a également publié des orientations relatives aux responsabilités des directeurs en matière de santé et de sécurité en soulignant les bénéfices qu'une gestion active des risques en santé et en sécurité apporte à l'organisation et à ses parties prenantes. Il est précisé, en outre, les actions que les conseils d'administrations doivent engager pour garantir qu'ils s'acquittent correctement de leurs responsabilités en matière de santé et de sécurité.

Une étude de la HSE, publiée en mai 2002, montre que 60 % des entreprises de l'indice FTSE 100 rendent compte publiquement des questions de santé et de sécurité dans leurs rapports de 2001 — contre 47 % en 1996.

La HSE réalise une étude visant à identifier comment est actuellement assurée la responsabilité des conseils d'administration et des directeurs en matière de santé et de sécurité dans les secteurs privé, public et associatif. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le comportement des conseils d'administration et des directeurs a évolué vis-à-vis de la santé et de la sécurité et comment les initiatives incitant à une plus grande responsabilité des entreprises ont influencé ces évolutions. Les rapports d'étude de la HSE sur ces questions sont publiés sur son site internet (www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf).

Brève description de l'initiative

Au démarrage de l'initiative, la Commission pour la santé et la sécurité a publié un guide intitulé *Responsabilités des directeurs* recommandant des actions à mener à titre volontaire afin d'assurer une gestion appropriée des questions de santé et de sécurité dans l'entreprise. Un élément privilégié est la nomination d'un «défenseur» de la santé et la sécurité au sein du conseil d'administration, avec la responsabilité de veiller à ce que les questions de santé et de sécurité soient abordées lors des réunions dudit conseil, etc.

Cette initiative s'inscrit directement au cœur de la RSE. Les directeurs sont encouragés à prendre directement en charge la santé et la sécurité des salariés de leurs entreprises ainsi que des personnes susceptibles d'être affectées par leurs activités, comme l'indique clairement le rapport Turnbull, et à ne pas déléguer ces questions en les considérant comme simplement opérationnelles. Elles relèvent directement de leur responsabilité, et leur mauvaise gestion nuit à leur entreprise. Le guide défend en outre l'argument économique et présente les bénéfices qu'une telle gestion efficace peut apporter à l'entreprise.

Résultats observés à ce jour

Une étude a été entreprise en 2001 en vue d'identifier les dispositions mises en place dans les entreprises en matière de responsabilités au niveau des conseils d'administration. Celle-ci a révélé une forte sensibilisation au guide de la HSC et a montré la variété des modalités de gestion de la santé et de la sécurité. Par exemple, les autorités locales affichent le niveau le plus élevé de délégation des responsabilités en termes de santé et de sécurité, tandis que les 350 premières entreprises disposent plus généralement d'une personne responsable de la santé et de la sécurité au niveau du conseil d'administration.

Les premières conclusions de l'étude de suivi démontrent que la sensibilisation et l'éventail des dispositions n'ont pas évolué de manière considérable. Toutefois, les résultats indiquent que la responsabilité de la santé et de la sécurité est moins souvent déléguée.

La Commission, à qui cette étude sera présentée en temps opportun, informera les ministres de son avis sur le succès de l'approche volontaire.

Informations complémentaires

Responsabilités des directeurs en matière de santé et de sécurité (voir site internet mentionné ci-dessous).

Informations complémentaires disponibles sur le site internet à l'adresse suivante: www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr135.htm

5.4.2.4. Comptes rendus publics des performances en santé et sécurité par les 350 premières entreprises du Royaume-Uni

Organisations porteuses

La Commission pour la santé et la sécurité (HSC) et la direction pour la santé et la sécurité (HSE).

Contexte et objectifs de l'initiative

L'initiative découle du deuxième point d'action de la déclaration sur la stratégie santé-sécurité qui stipule: «La Commission pour la santé et la sécurité appuiera la publication de lignes directrices, d'ici au mois de mars 2001, afin de permettre aux grandes entreprises de répondre publiquement de l'application d'une norme commune en matière de santé et de sécurité. Le gouvernement et la commission pour la santé et la sécurité invitent les 350 premières entreprises à rendre compte de l'application de ces normes avant la fin de 2002.»

L'initiative a pour objectif d'encourager les premières entreprises du Royaume-Uni à rendre compte publiquement de leurs performances en termes de santé et de sécurité. Cela repose

sur la conviction du gouvernement, de la HSC et d'autres entités selon laquelle les comptes rendus publics relatifs aux questions de santé et de sécurité contribuent de manière significative à l'objectif d'une gestion plus efficace des risques de santé et de sécurité encourus par les travailleurs. Ces comptes rendus sont en outre considérés comme des moteurs d'amélioration des performances pour les entreprises et comme des outils leur permettant dans une certaine mesure de comparer leurs performances à celles de leurs concurrents.

L'initiative vise en outre l'intégration de ces informations dans les rapports annuels des entreprises, l'objectif étant de nourrir et de stimuler l'intérêt des actionnaires pour ces questions, en partant du principe qu'ils seront alors plus aptes à agir s'ils ne sont pas satisfaits des performances d'une entreprise en matière de santé et de sécurité.

Brève description de l'initiative

En mars 2001, après la publication des lignes directrices de la HSC relatives aux informations devant figurer dans les rapports annuels des entreprises, le président de la HSC et le secrétaire d'État ont invité les 350 premières entreprises à rendre compte publiquement de leur performance en santé et en sécurité. Après avoir reçu les premières réponses, le président de la Commission, le directeur général et les directeurs adjoints ont démarré des réunions avec les membres des conseils d'administration de ces entreprises afin d'exposer les avantages des comptes rendus et de recueillir un retour d'informations sur les lignes directrices publiées. La HSE a reçu plus de 130 réponses, et le président, le directeur général et les directeurs adjoints ont rencontré plus de 55 entreprises afin de discuter de la question des comptes rendus.

Les comptes rendus sur les aspects sociaux et environnementaux occupent une place importante dans les débats sur la RSE. La santé et la

sécurité sont clairement associées à ces questions, et l'orientation vers davantage de transparence et de communication pourrait bien être un moteur efficace de l'amélioration de la performance des grandes entreprises, tel que souligné précédemment.

Résultats observés à ce jour

Une enquête de référence a été menée en 2001 afin d'évaluer les comptes rendus sur les questions de santé et de sécurité en 2000. Le rapport a révélé que seules 47 % des 350 premières entreprises ont rendu compte de la santé et de la sécurité en 2000.

Une étude de suivi achevée récemment et dont les résultats n'ont pas encore été publiés montre que ce chiffre a augmenté de façon spectaculaire. Environ 77 % des 350 premières entreprises rendent désormais compte de la santé et de la sécurité, et ce chiffre atteint le résultat exceptionnel de 91 % pour les entreprises de l'indice FTSE 100.

Informations complémentaires

La santé et la sécurité dans les rapports annuels. Étude sur l'intégration d'informations relatives à la santé et à la sécurité dans les rapports annuels des premières entreprises du Royaume-Uni (disponible à l'adresse suivante: www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr134.htm).

5.4.2.5. Un indice de gestion de la santé et de la sécurité destiné aux entreprises, aux investisseurs, aux salariés, à l'inspection du travail et aux autres parties prenantes

Organisations porteuses

La Commission pour la santé et la sécurité (HSC) et la direction pour la santé et la sécurité (HSE).

Contexte et objectifs de l'initiative

Cette initiative trouve son origine dans un rapport de recherche intitulé «Indicateurs de santé et de sécurité pour les investisseurs institution-

nels». Ce rapport préconise le développement d'un indice de gestion des performances pouvant être utilisé par divers groupes qui s'intéressent aux performances en santé et en sécurité des entreprises individuelles ou des groupes d'entreprises.

L'objectif est de permettre aux investisseurs, assureurs et autres parties prenantes de tenir compte des performances en termes de santé et de sécurité dans leur prise de décision. Cette initiative permettra en outre aux entreprises de comparer efficacement leurs performances réciproques et aux salariés de juger du bon fonctionnement de leur entreprise. Il est également possible de diffuser les bonnes pratiques grâce aux questions posées pour obtenir les informations requises afin d'établir l'indice. Celui-ci devrait aussi encourager les conseils d'administration des entreprises à accorder davantage d'importance à la santé et à la sécurité et à insuffler un esprit de compétition.

Brève description de l'initiative

L'indice fait actuellement l'objet d'une étude et d'essais pilotes menés par des contractants externes avec diverses entreprises et organisations publiques. Lorsque le processus sera achevé, les conclusions seront présentées à la Commission qui fixera les orientations pour l'indice.

Les indices sont devenus très populaires dans le débat sur la RSE, avec des exemples très médiatisés tels que l'indice FTSE4 Good et l'indice de RSE de l'association Business in the community. L'espoir est que, à terme, cet indice devienne à son tour un outil de mesure reconnu des pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociale.

Informations complémentaires

Indicateurs de santé et de sécurité pour les investisseurs institutionnels (voir site internet mentionné ci-dessous).

www.hse.gov.uk

www.hse.gov.uk/research/chaspi.htm

5.4.2.6. Programme ergonomique (Autriche)

Organisations porteuses

OH Centre, Human-ware GmbH, AUVA (Caisse générale d'assurance accidents).

Contexte et objectifs de l'initiative

L'une des principales missions du Baxter OH Centre est d'assurer un équilibre entre les exigences du travail et les capacités des travailleurs. Baxter Bioscience a adopté les slogans «Une vie meilleure» et «Un travail meilleur» à l'intention de ses clients, d'une part, et des membres de ses équipes, d'autre part. La finalité du programme de formation ergonomique est de sensibiliser les salariés aux questions ergonomiques, de leur apporter des informations de référence et d'obtenir ainsi de nombreuses améliorations au sein de l'entreprise. Les «guides ergo» certifiés devraient fournir les connaissances appropriées pour évaluer les lieux et les situations de travail et contrôler les risques afin :

- de diminuer le stress physique et psychologique associé à un emploi donné;
- d'améliorer le confort, la santé et la sécurité au sein de l'environnement de travail;
- d'augmenter la productivité;
- de réduire les erreurs humaines associées à une tâche;
- d'améliorer la qualité de vie.

L'objectif est de réduire les coûts humains engendrés par des lieux, processus et environnements de travail inadaptés. Les «guides ergo» dispensent leurs connaissances dans les cercles ESS (environnement/santé/sécurité) et impliquent leurs collègues et responsables dans ce processus.

Brève description de l'initiative

L'ergonomie devrait faire partie intégrante de la conception et du développement de l'ensemble des processus, emplois ou tâches. Par conséquent, le Baxter OH Centre souhaite mettre en œuvre une formation ergonomique pour les salariés afin de garantir que tous les sites et départements spécifiques comme les achats, le support informatique, etc., disposent de leur propre «guide ergo» pour assurer la promotion d'un programme ergonomique et éviter les conditions de travail non ergonomiques. Un autre avantage de la formation ergonomique est que les personnes transposent dans leur vie personnelle les idées positives qu'elle leur a apportées et améliorent également souvent leur environnement familial.

La coopération entre Human-ware et l'AUVA a porté ses fruits, et une formation intéressante a pu être proposée avec des experts externes qualifiés. Avant le début de la formation, de nombreuses réunions et visites de sites ont été organisées en vue d'obtenir des informations précises (photos, entretiens) sur la situation et de former les salariés sur le plan pratique aux risques ergonomiques existants.

Résultats observés à ce jour

Le degré d'implication dépend du rôle et des responsabilités de l'individu, mais des améliorations considérables ont été apportées au cours des deux dernières années avec la mise en œuvre du programme de formation. Deux projets spécifiques dédiés à l'ergonomie, lancés par des «guides ergo» ont pu obtenir le «prix QLP» (Quality Leadership Process), ce qui témoigne non seulement d'une amélioration en matière d'ergonomie, mais également en termes de qualité.

Les questions d'ergonomie sont abordées dans tous les cercles ESS. De nombreuses idées d'amélioration dans le domaine de l'ergonomie

ont été soumises en vue d'une reconnaissance interne (programme «Baxter IDEE»).

Informations complémentaires

Sichere Arbeit 5/2002, www.sicherearbeit.at Ergonomie zum Mitdenken und Mitmachen

5.4.2.7. Certification de l'environnement de travail (Suède)

Organisation porteuse

Swedac (bureau suédois d'accréditation et de certification de conformité).

Brève description de l'initiative

Les entreprises peuvent être accréditées selon les dispositions STAFS 2000:9 du Swedac relatives à l'évaluation des systèmes de gestion de l'environnement de travail des organisations. Cette évaluation fait référence aux dispositions AFS 2001:1 de l'autorité suédoise de l'environnement du travail relatives à la gestion systématique de l'environnement de travail. À ce jour, environ 50 systèmes de management des entreprises ont été certifiés.

De nombreuses raisons peuvent expliquer le souhait d'une entreprise d'obtenir la certification STAFS 2000:9. Souvent, l'entreprise a déjà obtenu une certification ISO 9000 pour ses efforts en matière de management de la qualité ou ISO 14000 pour le management environnemental. Elle souhaite alors se doter d'une certification complémentaire dans le domaine spécifique de l'environnement de travail et être ainsi en mesure de coordonner les trois systèmes de gestion.

En outre, la certification de l'environnement de travail constitue souvent un moyen pour l'entreprise de montrer l'attention accordée au personnel. La certification peut faciliter le recrutement de membres du personnel et être utilisée dans le cadre des activités de marketing de l'entreprise.

Informations complémentaires

[www.swedac.se/sdd/System.nsf/\(GULview\)/index_eng.html](http://www.swedac.se/sdd/System.nsf/(GULview)/index_eng.html)

5.4.2.8. Gestion intégrée de la santé (Pays-Bas)

Organisation porteuse

Ministère néerlandais de la santé.

Brève description de l'initiative

En 2002, le ministère a lancé un certain nombre de projets visant à encourager les entreprises à gérer l'impact de leurs activités sur la santé publique (y compris la santé au travail), sous le nom de «gestion intégrée de la santé». Les premiers projets externes ont été une étude de définition et le développement d'une méthodologie pour les entreprises, menés par le TNO (Institut des sciences environnementales) et le NIGZ (Institut pour la prévention en matière de santé et de maladie). Deux réunions rassemblant les parties prenantes ont été organisées à ce titre.

Ces projets ont notamment abouti à la conclusion que la santé au travail devait être associée à la productivité et à la présence de travailleurs aptes et motivés, plutôt qu'aux maladies, aux absences pour raison médicale et autres problèmes connexes. La plupart des efforts en matière de santé portent sur des points particuliers concernant des groupes cibles spécifiques, ce qui risque de conduire à une sous-optimisation. Le moment semble opportun pour introduire une approche intégrée et se consacrer à la prévention (primaire). Une méthodologie a été développée en s'appuyant sur les expériences dans le domaine de la gestion de la sécurité et de la santé au travail, de la promotion de la santé sur le lieu de travail, de la gestion des ressources humaines et du handicap et des principes de gestion de la qualité. Plusieurs projets pilotes sont prévus afin de tester et d'affiner la

méthodologie relative à la gestion intégrée de la santé.

Principale référence

Zwetsloot, G. I. J. M., Gründemann, R., et Vaandrager, L. (2003, red.), «Eindrapportage Integraal Gezondheidsmanagement — Definitiestudie en Methodiekontwikkeling», TNO Rapport 14669/TNO Arbeid i.s.m. NIGZ, Hoofddorp.

www.arbeid.tno.nl/perskamer/files/tan_november_2003.pdf

5.4.2.9. Conventions sectorielles sur les conditions de travail

Organisation porteuse

Ministère néerlandais des affaires sociales et de l'emploi.

Brève description de l'initiative

En 1999, le ministère a commencé à inviter les organisations sectorielles à développer, de leur plein gré, des accords sectoriels sur les conditions de travail (conventions) avec des branches spécifiques de l'industrie (organisations d'employeurs et syndicats). Certains secteurs ont été activement incités par le gouvernement à participer, tandis que d'autres se sont ralliés de leur propre initiative. En janvier 2004, des conventions avaient été conclues avec 50 secteurs, couvrant approximativement 70 % de la population active néerlandaise. Une convention est généralement signée pour une durée de quatre ans. Le gouvernement a investi environ 80 millions d'euros dans ces conventions (principalement destinés à subventionner des mesures et programmes), et la contribution de l'industrie s'est élevée à 200 millions d'euros. Les efforts portent sur la mise en œuvre de mesures spécifiques relatives aux principaux risques du secteur et à l'ensemble des aspects associés ou jugés utiles. Au démarrage de la période couverte par la convention, la «situation initiale» est éva-

luée, et des objectifs concrets d'amélioration (par exemple, la réduction du nombre de travailleurs exposés à certains risques ou le pourcentage de travailleurs protégés par des mesures spécifiques) sont définis. Le gouvernement et les partenaires sociaux suivent les progrès réalisés, et une étude d'évaluation est effectuée en phase finale.

L'un des premiers résultats observés montre une intensification du dialogue social sur la sécurité et la santé au travail au niveau sectoriel. Les investissements consacrés aux améliorations ont atteint des niveaux exceptionnels. Des progrès importants ont été réalisés en termes de mesures d'amélioration, mais également de réduction des absences pour raison de maladie et du nombre d'incapacités liées au travail (d'un point de vue scientifique, d'autres facteurs ont pu contribuer à ces résultats, à savoir la récession économique et la nouvelle législation pour la prévention des incapacités — la loi «gatekeeper»). Actuellement, l'une des principales difficultés est de s'assurer que les améliorations durent au-delà de la période couverte par la convention et de mettre en place les conditions pour que les futurs progrès en matière de santé et de sécurité ne nécessitent plus ni conventions ni subventions.

www.arboconvenantenhetbeterewerk.nl

5.4.3. Points en discussion sur l'intégration de la SST et de la RSE dans le cadre du groupe chargé du projet

Les partenaires du projet ont discuté des moyens d'établir une synergie entre la SST et la RSE. L'examen des initiatives a fourni un aperçu de l'état de l'art de la RSE dans l'univers de la SST, et la recherche d'éventuelles synergies entre la SST et la RSE a soulevé les questions suivantes:

- Quels sont les éléments des initiatives en matière de RSE qui sont susceptibles d'inspirer le monde de la SST?

- Quels sont les bons exemples d'initiatives en matière de SST qui sont compatibles avec les initiatives de RSE?
- Que faut-il pour que la SST occupe une place plus importante dans les programmes de RSE?

Éléments utiles pour la SST issus des initiatives en matière de RSE

La RSE est considérée comme une opportunité pour une approche intégrée de la SST, et la plupart des partenaires conviennent que la RSE contribue à élargir les perspectives de la SST. En outre, la RSE offre la possibilité de donner à la SST une dimension plus importante que celle d'une simple conformité aux exigences réglementaires. Par ailleurs, sous l'influence de la RSE, la relation entre la SST et l'«image de marque» devient plus évidente. Les motivations s'articulent dès lors plus naturellement autour de la combinaison des objectifs éthiques et économiques/commerciaux, ce qui inscrit les implications des actions liées à la RSE et à la SST dans le long terme. La présentation positive de la RSE constitue une source d'inspiration pour le monde de la SST, au sein duquel une certaine évolution fait déjà apparaître les enjeux de façon plus constructive. Toutefois, il reste encore beaucoup à apprendre du rapport étroit qui existe entre la RSE et ses implications pour l'image de l'organisation.

Bons exemples d'initiatives en matière de SST compatibles avec les initiatives de RSE

Certaines initiatives, comme l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, abordent des questions qui sortent du cadre du lieu de travail. De même, il existe de bons exemples d'initiatives dédiées à la vie interne de l'entreprise s'intéressant aux ressources humaines (par exemple, les programmes sportifs visant à inciter les salariés à prendre soin de leur santé) ou mettant l'accent sur les processus de travail, la participation des travailleurs, la transparence et

l'engagement, ou la responsabilisation des individus à l'égard de la sécurité et de la santé au travail. Un autre groupe d'initiatives vise à étendre les principes de l'entreprise à d'autres entreprises de la chaîne d'approvisionnement.

Que faut-il pour que la SST occupe une place plus importante dans les programmes de RSE?

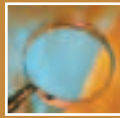
Les discussions ont souligné la nécessité d'harmoniser les outils, les méthodes et le vocabulaire. Les responsables de la SST et de la RSE doivent parler le même langage de management, et l'un des moyens d'y parvenir est d'explicitier le rôle de la SST au sein de la RSE, en intégrant par exemple la SST dans les activités sociales, environnementales et/ou économiques.

Certains exemples montrent comment l'engagement de nouvelles parties prenantes peut «inciter» les entreprises à devenir plus sensibles aux questions de SST: la participation d'établissements scolaires, et notamment ceux où sont

scolarisés les enfants de chefs d'entreprise, a pu ainsi contribuer à sensibiliser l'industrie locale aux questions de SST. Ailleurs, les épouses se sont impliquées dans des activités de sensibilisation: la sensibilisation des femmes de pêcheurs aux risques pour la sécurité au travail a eu une influence positive sur le comportement des pêcheurs eux-mêmes. La communication et la participation de membres de la famille, des établissements scolaires locaux, des consommateurs, des artistes et d'autres acteurs sont des exemples typiques de l'implication des «nouvelles parties prenantes».

L'étape suivante consiste à encourager le dialogue entre les «responsables» de la RSE et ceux de la SST. Il ne s'agit pas d'élaborer des recettes, mais d'abord de discuter et de concevoir de nouveaux concepts. Ce dialogue peut commencer par mettre en évidence les aspects stimulants de la RSE, assurer davantage de visibilité à la SST par la communication des bonnes initiatives et apprendre à parler un même langage.

6.



ANALYSES

6.1. Analyse au niveau de l'entreprise

L'analyse présentée dans ce rapport s'appuie sur les onze cas décrits dans le chapitre 3 présentant des exemples d'entreprises engagées dans un processus de responsabilité sociale des entreprises.

La plupart des entreprises connues pour leur engagement dans la RSE sont de grandes entreprises. Ces entreprises, et notamment les multinationales, ont généralement davantage intérêt à se présenter comme des entreprises actives en matière de RSE, dans la mesure où un éventail plus large de parties prenantes s'intéresse à

leurs activités. Plusieurs exemples concernent de grandes entreprises; toutefois, le présent rapport décrit aussi des petites et moyennes entreprises pratiquant la RSE. Les entreprises Anne Linnonmaa, Acroplastica, Happy Computers, Moonen et Voerman démontrent que des PME peuvent également être actives en matière de RSE. En outre, la caractéristique commune aux entreprises pratiquant la RSE semble être le fait qu'il s'agit le plus souvent d'entreprises très innovantes qui considèrent leurs activités de RSE comme une clé leur permettant de rester innovantes dans le futur.

6.1.1. Communication avec les parties prenantes externes et internes, transparence et rapports d'information

La communication avec les parties prenantes est essentielle en matière de RSE. Comme le déclare le président-directeur général de Happy Computers: «Nous sommes persuadés que les entreprises qui réussiront dans les prochaines décennies, tant les grandes entreprises que les PME, seront celles qui servent les intérêts de toutes les parties avec lesquelles elles travaillent.» Chez Van de Velde, la stratégie de RSE résulte de la pression exercée par des organisations non gouvernementales et, par voie de conséquence, la communication avec ces parties prenantes est un élément inhérent à leur initiative de RSE.

La communication avec les parties prenantes est également vitale en matière de sécurité et de santé au travail, mais elle est souvent limitée aux salariés et/ou à leurs représentants (et, à un niveau politique, aux partenaires sociaux et aux gouvernements). À la différence de la vaste expérience du monde de la SST dans ses relations avec ces parties prenantes spécifiques, les entreprises pratiquant la RSE fournissent des efforts relativement plus importants en matière de rapports externes, car elles recherchent un impact externe positif. Ces rapports d'information n'accordent qu'une petite place à la sécurité et à la santé au travail.

Dans le domaine de la RSE, les rapports externes de l'entreprise sur ses performances et ses activités sociales, environnementales et économiques sont essentiels, et il est indispensable que ces activités et ces performances soient transparentes au sein de l'entreprise. En conséquence, un juste équilibre entre la communication et la participation des parties prenantes externes et internes semble être très important en matière de RSE. À cet égard, l'expérience du monde de la SST en matière de communication interne et de participation semble particulièrement adaptée au développement de la RSE.

Le groupe de détail Otto donne un exemple de méthode non conventionnelle en matière de formation du personnel et d'engagement avec les parties prenantes avec les initiatives «Changer de camp» dans lesquelles, les responsables sont détachés à l'extérieur, pendant une semaine, pour travailler sur un projet social, par exemple dans un bureau d'aide aux toxicomanes ou un foyer pour les handicapés mentaux ou physiques. Ainsi les cadres ont-ils une expérience de terrain des organismes externes, ce qui contribue activement à réaliser l'objectif de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Chez Happy Computers, des expériences d'apprentissage innovantes font partie des activités de l'entreprise et, parallèlement, rendent plus pertinente la communication avec les clients et les parties prenantes.

Les fournisseurs (y compris les fournisseurs étrangers) représentent un groupe spécifique de parties prenantes. Concernant les entreprises ayant des activités internationales, la RSE implique de tenir compte de considérations sociales, notamment de la santé et de la sécurité chez les fournisseurs de l'entreprise.

Plusieurs entreprises font preuve d'une grande ouverture et d'honnêteté dans leur communication externe. À titre d'exemple, Happy Computers publie sur son site internet les résultats

complets des évaluations externes, en détaillant ses forces et ses faiblesses.

Volkswagen considère également la communication externe comme une question clé en matière de RSE et, de ce fait, sponsorise la campagne européenne de sensibilisation à la RSE consacrée à «l'amélioration de la communication et des rapports sur les performances sociales des entreprises».

6.1.2. Conception de l'entreprise en matière de RSE

Il est intéressant de noter que, dans plusieurs cas (Anne Linnonmaa, Happy Computers, Moonen, Van de Velde, Voerman et, dans une moindre mesure, la raffinerie Api, le groupe détaillant Otto, UPM-Kymmene et Volkswagen), la RSE ne se distingue pas de l'activité principale de l'entreprise, qu'elle se reflète dans la nature même de l'entreprise (Anne Linnonmaa) et/ou dans la façon dont les activités centrales sont «à l'image de l'entreprise» (la raffinerie Api, Happy Computers, Moonen, Voerman, Otto, UPM, Volkswagen). Cet aspect unique se traduit dans les produits et/ou les services de l'entreprise, améliorant ainsi la visibilité non seulement pour les salariés et les travailleurs potentiels sur le marché du travail, mais également pour les clients et les consommateurs, ainsi que pour les autres parties prenantes telles que les organisations gouvernementales et les ONG.

Des motivations éthiques émanant de la direction de l'entreprise peuvent jouer un rôle, de même que l'inspiration personnelle du propriétaire ou du PDG de l'entreprise (Acroplastica, Anne Linnonmaa, Api, Happy Computers, Otto, Moonen, Voerman, Volkswagen). De cette manière, les activités de l'entreprise se démarquent de celles des autres entreprises du même secteur, leur conférant ainsi un avantage compétitif. La valeur de leurs produits et/ou services liée à leur image suppose une bonne communication avec l'ensemble des parties prenantes (externes et internes) ainsi que de la transparence.

Dans ces entreprises, la RSE gomme la distinction entre les impacts des produits et des services, d'une part, et ceux des processus de production, de l'autre; elle tient compte des retombées sur toutes les parties prenantes. Ces impacts se renforcent mutuellement, comme chez Happy Computers, dont la déclaration de mission d'entreprise débute par la phrase suivante: «Notre activité consiste à donner aux personnes les moyens d'atteindre leur plein potentiel dans leur travail.»

Cela diffère de la conception traditionnelle de la sécurité et de la santé au travail. Généralement, la SST s'intéresse surtout (ou se limite) aux conséquences des processus de production sur les travailleurs, les effets des produits sur la sécurité ou la santé ne concernant la SST que s'ils sont destinés à un usage professionnel.

Certaines entreprises ont davantage concrétisé leur mission ou valeurs d'entreprise et en ont fait des principes d'entreprise. Happy Computers tente de vivre selon cinq principes: responsabilisation des personnes, excellence des services, satisfaction des clients, innovation et contentement des parties prenantes. Plusieurs autres entreprises, telles que Van de Velde, appliquent des principes similaires de diverses manières.

Ces entreprises deviennent alors des employeurs de choix, et les salariés reconnaissent la valeur ajoutée apportée par la RSE qui contribue à donner un sens à leur travail. Ils peuvent être fiers de travailler pour cette entreprise et sur ses produits. Il s'établit alors une relation durable entre l'entreprise et le salarié. Un exemple frappant à cet égard est celui de l'entreprise Moonen qui a pour philosophie d'offrir à ses salariés non pas un emploi, mais une carrière. En conséquence, le personnel représente non seulement un investissement utile pour les entreprises, mais constitue également leur plus grand atout. Dans ces conditions, l'entreprise se

sent également responsable de ses salariés s'ils ont, malheureusement, un problème de santé.

Ces entreprises qui appliquent la RSE portent clairement un intérêt à la sécurité et à la santé au travail dans la mesure où des résultats médiocres dans ce domaine pourraient nuire à leur image et menacer directement la pérennité de leurs activités. Par ailleurs, ces entreprises sont souvent engagées dans la transparence sociale et assument l'impact de leurs activités commerciales à plus grande échelle, par le biais de leurs fournisseurs mais également dans les pays en développement (Acroplastica, Angelantoni, Otto, Van de Velde), et s'occupent de sécurité et de santé au travail dans d'autres régions du monde. Dans une perspective encore plus large, c'est également le cas chez Anne Linnonmaa.

On observe en outre que les entreprises qui appliquent la RSE ont des objectifs positifs qui stimulent leurs activités et permettent également de les évaluer. Parmi ces objectifs figurent la pérennité, l'acceptation sociale, le leadership de service, le développement de nouvelles activités, la création de nouveaux marchés, des produits et services attrayants, une entreprise conviviale, la promotion de la santé, la satisfaction des parties prenantes et l'image d'employeur exemplaire. Naturellement, les objectifs positifs supposent que les impacts négatifs (potentiels) soient également gérés (gestion des risques).

Les objectifs positifs présentent des avantages:

- ils n'émanent pas d'une motivation externe (législation), mais d'une motivation interne, ce qui développe le sentiment d'«appropriation»;
- des objectifs positifs suscitent beaucoup plus facilement l'inspiration et l'enthousiasme (des personnes et des groupes de parties prenantes) que des stratégies de réduction des risques;
- les stratégies de réduction des risques semblent perdre de leur importance lorsque les performances ont été améliorées et que les

niveaux de risque sont faibles. Les risques peuvent alors facilement augmenter à nouveau et nécessiter de nouvelles actions. Ainsi l'objectif souvent cité visant à une «amélioration continue» peut-il devenir problématique. Un objectif positif entraîne bien plus efficacement une amélioration continue ⁽⁵⁾.

Les objectifs positifs ne sont pas encore très courants dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail, où le respect de la législation et le contrôle des risques sont souvent les facteurs déclenchants les plus importants. Parmi les exemples d'objectifs positifs, figurent néanmoins la promotion de la santé et de la sécurité, des initiatives de création d'emplois de haute qualité, et l'utilisation de plus en plus courante de termes tels qu'«emplois durables», «lieux de travail durables», «main-d'œuvre durable», etc.

6.1.3. Mise en œuvre de la RSE

La mise en œuvre de la RSE est assurée par les cadres supérieurs de l'entreprise, et les revues de direction régulières constituent à ce titre un outil important (Angelantoni). Un autre moyen d'avoir un retour d'information sur les décisions de l'entreprise est de participer à un réseau d'entreprises qui appliquent la RSE en vue d'échanger les meilleures pratiques et expériences.

Afin d'orienter la mise en œuvre dans la bonne direction, plusieurs entreprises reconnaissent l'importance du rôle des salariés. À ce propos, Voerman déclare : «Des conditions de travail satisfaisantes sont indispensables à la mise en œuvre de nouveaux principes d'entreprise basés sur des motivations éthiques.» Otto affirme :

«La priorité est que nos salariés soient satisfaits et en bonne santé.» La responsabilisation du personnel de Happy Computers constitue l'un de ses cinq principes fondamentaux. L'idée sous-jacente est que «les individus peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes s'ils se sentent bien». Moonen considère que la valeur essentielle de l'entreprise réside dans le sentiment de confiance mutuelle de ses différents acteurs (pour Moonen, cela concerne non seulement les relations à l'intérieur de l'entreprise, mais également les relations avec les clients et les fournisseurs).

Angelantoni a recours à des enquêtes régulières auprès des salariés pour suivre les résultats dans ce domaine. Des budgets attribués spécifiquement à la sécurité et à la santé peuvent faire partie du processus de mise en œuvre (Acroplastica). Des experts en matière de sécurité et de santé au travail, d'environnement, etc., peuvent également contribuer à une mise en œuvre réussie de la RSE et des questions associées.

Une décision stratégique peut porter sur la re-définition des procédures internes et des méthodes de travail (Angelantoni). Le recours à des systèmes de management suppose également la mise en place de programmes de suivi des améliorations et génère des informations sur le management (Acroplastica), tandis que des lignes directrices écrites (Acroplastica) et des conseils et un soutien destiné aux salariés sur le terrain (Voerman) se révèlent parfois nécessaires pour leur expliquer ces informations. Il est possible d'aborder les questions de sécurité et de santé dans une dimension plus large, par exemple l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Happy Computers).

Une panoplie de méthodes et d'instruments peuvent être utilisés dans le processus de mise en œuvre. Des programmes concrets portant sur de nombreux points spécifiques, tels que le programme pour les plus de 50 ans chez Voer-

⁽⁵⁾ La nuance subtile, mais significative, entre «amélioration continue» et «amélioration continue» (ISO 14000 et OHSAS 18000) n'est pas prise en considération ici, mais cette observation est pertinente pour les deux concepts.

man, permettent de rendre la RSE tangible pour tous les salariés de l'entreprise. Il en va de même pour les programmes de motivation (Voerman) et les programmes pédagogiques en général (Happy Computers). Des forums de discussion sur l'intranet de l'entreprise peuvent accompagner la mise en œuvre de la RSE (Acroplastica), etc.

6.1.4. Méthodes et outils innovants

Parmi les exemples figurent: un accord formel avec les parties prenantes externes (Api avec les autorités locales); la participation à des partenariats innovants (par exemple, le pacte mondial, UPM-Kymmene); l'introduction et la mise en œuvre d'un code de conduite (Api, Otto); le recours réguliers à des audits sociaux (Otto) conduits soit par des auditeurs internes, soit par des tiers — associés à un processus de certification. Happy Computers pratique régulièrement le «happy check» (évaluation interne de la satisfaction du personnel), tandis que chez Moonen, la pause-café du matin est l'occasion d'entretenir la confiance du personnel et de prêter une attention particulière à chacun des salariés.

Pour Volkswagen, qui a une tradition sociale de longue date, il est également important d'innover en matière d'accords sociaux au sein de l'entreprise. Un exemple en est la modernisation du système de rémunération, de même que le nouveau compte épargne-temps (disposition financière et organisationnelle portant sur toute la vie professionnelle, tout en assurant un fonds visant à sécuriser l'emploi dans le futur). Autre innovation à caractère social chez Volkswagen: le «modèle 5000» qui offre 5 000 postes pour un salaire mensuel de 2 500 euros et crée de nouveaux emplois dans le secteur industriel en Allemagne.

Enfin, les récompenses et les prix constituent des méthodes attrayantes pour les entreprises, leur permettant de se démarquer de leurs

concurrents et d'avoir une image positive dans les médias (Api, Happy Computers, Moonen, UPM-Kymmene, Van de Velde).

6.1.4.1. Relation avec les systèmes de management existants

Dans deux cas italiens (Acroplastica et Angelantoni), la RSE ne semble pas être directement liée aux produits et aux services de l'entreprise, mais plutôt à l'impact de l'entreprise au niveau local. Des questions internes, telles que la sécurité et la santé au travail ou la gestion des ressources humaines, sont liées à des questions externes locales telles que les prescriptions des autorités environnementales locales, une communication active avec la collectivité locale, etc. (permis d'exercer de l'entreprise). Les systèmes de management de la sécurité et de la santé ainsi que la gestion de l'environnement et de la qualité ont un rôle fondamental. Une certification par un tiers atteste de la conformité volontaire aux normes en matière de systèmes de management (tels qu'ISO 9000, 14000 et OHSAS 18000). Concernant les entreprises à dimension internationale, la conséquence est la mise en œuvre des systèmes de management sur tous les sites dans les différentes régions du monde. Nombre de ces entreprises pratiquant la RSE considèrent que la satisfaction du personnel est un indicateur très pertinent (Happy Computers l'appelle le «happy check» régulier).

La RSE ne se répercute pas nécessairement sur la définition de l'activité principale de l'entreprise, mais plutôt sur la façon dont l'entreprise exerce son activité sur ses différents sites.

Dans ce cas, des approches rationnelles [systèmes de gestion avec leur roue de Deming: «plan-do-check-act» (prévoir-faire-contrôler-corriger)] et la gestion des risques prédominent. Une évolution des valeurs et/ou de la culture d'entreprise peut être une retombée positive, mais les approches peuvent aussi surtout se limiter à un processus de contrôle des activités et

des comportements. D'une manière générale, cela suscite moins d'enthousiasme et d'inspiration, et l'impact sur l'image de marque de l'entreprise est limité ⁽⁶⁾. Par ailleurs, ces activités rendent les entreprises moins vulnérables aux critiques externes, émanant des ONG par exemple, et renforcent considérablement les relations avec les autorités locales, tout en améliorant la sécurité et la santé au travail (mais pas nécessairement la santé mentale).

6.1.5. Valeur ajoutée de la RSE, y compris en matière de SST

Comme on le déclare chez Volkswagen, la RSE concerne des questions importantes pour une entreprise sur le plan stratégique: «La responsabilité sociale est le moteur des processus à valeur ajoutée.» C'est pourquoi la RSE a un effet sur la valeur de l'entreprise (sur le marché boursier) et peut contribuer à générer de nouvelles activités et créer de nouveaux marchés et des produits présentant une valeur ajoutée unique. Elle peut également permettre de préserver le «permis d'exercer» de l'entreprise, avoir un impact sur la gouvernance de l'entreprise, améliorer les relations avec les clients stratégiques et contribuer à l'obtention d'une publicité positive gratuite, etc. La RSE est de ce fait un outil de management pas seulement en paroles, mais également dans la réalité au quotidien.

On peut avancer que cela n'est pas souvent le cas pour la sécurité et la santé au travail. La SST n'a généralement pas d'effet sur les grandes décisions de l'entreprise — elle représente plutôt une contrainte lorsqu'il s'agit d'appliquer ces décisions. Le défi pour le monde de la SST est bien d'établir des liens clairs avec les initiatives en matière de RSE au niveau de l'entre-

prise et, ce faisant, d'utiliser l'importance stratégique de la RSE pour renforcer la SST.

Dans les cas où une entreprise est évaluée de façon positive par des systèmes de notation relatifs aux investissements socialement responsables (par exemple, Acroplastica, Van de Velde, Volkswagen), cela favorise ses relations avec les institutions financières.

6.1.6. Procédures d'apprentissage organisationnel et sociétal

À la différence des stratégies de management traditionnelles, la RSE nécessite un changement dans la façon de penser et d'agir de la part des dirigeants comme des salariés. Un programme de développement du personnel inspiré de la RSE peut constituer un moyen de mettre en œuvre ce changement (Angelantoni), tandis que les programmes de formation semblent être essentiels pour toutes les entreprises.

Du point de vue de la communication, un dialogue régulier avec les parties prenantes (externes) (UPM-Kymmene) peut être important, alors qu'en interne une communication ouverte peut être stimulée grâce à une politique de portes ouvertes (Angelantoni). Les réunions périodiques du personnel sur la RSE (Angelantoni, Happy Computers, Moonen) ainsi que des revues de direction régulières (Angelantoni) offrent des opportunités d'apprentissage organisationnel.

L'initiative «Changer de camp», lancée par le groupe de détail Otto, est fondée sur l'idée qu'une personne qui «change de camp» doit se réorienter et s'efforcer de maîtriser une nouvelle situation. Il en résulte que des compétences essentielles, telles que l'empathie et la communication dans des situations difficiles, sont ainsi renforcées. Cette initiative permet également de sensibiliser les responsables aux problèmes sociaux, les aide à surmonter leurs préjugés et contribue activement à la responsabilité sociale.

⁽⁶⁾ L'un des objectifs principaux du programme «Responsible care» de l'industrie chimique est d'améliorer de manière significative l'image de marque du secteur. Une étude récente du CEFIC a montré toutefois peu de progrès à cet égard.

Pour Volkswagen, la promotion de la formation continue comme la demande en la matière doivent être considérées comme des caractéristiques importantes de la RSE, notamment en ce qui concerne les compétences en informatique.

6.1.7. Dix questions et affirmations à discuter

Les observations présentées ci-dessus soulèvent plusieurs questions qui ne relèvent pas de la rhétorique, mais donnent plutôt matière à un débat critique au sein du monde de la SST:

1. Comment faire en sorte que, dans les entreprises, les considérations éthiques deviennent aussi importantes pour la SST que pour la RSE?
2. La gestion de l'impact social des produits et des services (à la fois en interne et en externe) peut-elle donner un nouvel élan à la sécurité et à la santé au travail? La relation avec la sécurité publique et la santé publique doit-elle être renforcée? La sécurité et la santé au travail doit-elle avoir une dimension plus large que les accidents du travail et les maladies professionnelles?
3. Les parties prenantes externes peuvent-elles jouer un rôle positif plus important dans la promotion de la sécurité et de la santé au travail?
4. Étant donné que la question de la sécurité et de la santé au travail semble être de plus en plus liée à la gestion ^(?) des ressources humaines et à d'autres aspects sociaux, ce lien peut-il renforcer les arguments en faveur de la SST?
5. Comment encourager plus d'initiatives volontaires (procédant d'une motivation interne) dans le domaine de la SST, qui compléteraient ou se substitueraient aux exigences légales?
6. Comment la SST peut-elle être plus étroitement associée aux objectifs positifs de l'entreprise (tels que la promotion de la santé, la croissance de la productivité, l'excellence en affaires, etc.)?
7. Que savons-nous des bénéfices indirects de la SST pour l'entreprise (tels que l'attractivité sur le marché du travail, la contribution à l'image de marque de l'entreprise, etc.) et comment pouvons-nous mesurer ces bénéfices, les augmenter et les rendre plus tangibles?
8. Comment s'assurer que la SST ne devienne pas un simple élément opérationnel de la RSE, les décisions stratégiques étant prises par ailleurs? Le risque est que les décideurs politiques, hauts dirigeants et experts en matière de RSE prennent des décisions stratégiques qui affectent la SST sans la participation appropriée de professionnels de la SST.
9. Quelles sont les possibilités d'évolution de carrière pour les professionnels de la SST dans le cadre de la multiplication des initiatives de RSE? Quelles sont les nouvelles compétences indispensables aux professionnels de la SST pour jouer un rôle dans le développement de la RSE? Que peut-on faire pour que le rôle des professionnels de la SST internes à l'entreprise soit renforcé dans les politiques de RSE de l'entreprise?
10. Quels méthodes et outils innovants issus des activités de RSE (par exemple, codes de conduite, partenaires innovants, méthodes non conventionnelles de développement de

(?) À comparer avec l'initiative de la Commission européenne pour une stratégie communautaire à long terme dans des emplois et des niveaux de vie de haute qualité; cette politique concerne à la fois les caractéristiques des emplois (par exemple, satisfaction relative à l'emploi, au temps de travail) ainsi que les caractéristiques de l'environnement de travail et du marché du travail (par exemple, sécurité et santé au travail, égalité des sexes, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, dialogue social et participation des travailleurs, etc.).

la gestion, etc.) le monde de la SST peut-il reprendre à son compte?

6.1.8. Quelques suggestions de recherches futures

Une étude préliminaire soulève souvent plus de questions qu'elle n'apporte de réponses. Les dix questions à débattre entre les parties prenantes mentionnées dans le chapitre précédent constituent l'un des résultats de la présente étude. D'autres questions pertinentes méritent également de faire l'objet d'une recherche plus approfondie. Certaines, qui ont émergé au cours du projet, sont évoquées ci-dessous ou dans les commentaires des points focaux dans le projet de rapport final.

- Dans quelle mesure un dialogue d'entreprise avec les parties prenantes a-t-il une influence sur le dialogue social entre l'employeur et les représentants des salariés?
- Quel est le véritable impact de la RSE sur la sécurité et la santé au travail, et inversement? (Cette question pourrait faire l'objet d'une enquête auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises, les réponses ne pouvant pas résulter d'une série d'études de cas.)
- Les différences culturelles entre les pays (européens) ont-elles une influence sur la conceptualisation et la mise en œuvre de la RSE? Quelles en sont les répercussions sur la relation entre la RSE et la sécurité et la santé au travail?
- Comment les questions de sécurité et de santé au travail peuvent-elles davantage retenir l'attention des médias? De quelle façon les progrès en matière de sécurité et de santé au travail peuvent-ils contribuer à l'image de marque de l'entreprise sur le marché du travail et sur le marché des biens et des services?
- Dans quelles conditions les ONG peuvent-elles encourager la sécurité et la santé au travail? Quels sont les exemples de partenariats innovants entre des ONG et des entreprises qui favorisent la sécurité et la santé?

- Dans quelle mesure la responsabilité sociale (s'appuyant par exemple sur la norme SA 8000) a-t-elle un impact sur la sécurité et la santé dans les entreprises des États membres de l'UE, et chez les fournisseurs dans les pays en développement?
- Quelles sont les interactions éventuelles entre les aspects volontaires de la RSE et ses aspects obligatoires? Quel rôle joue à cet égard la SST en tant que domaine très réglementé?
- De quelle façon les employeurs conjuguent-ils leurs rôles d'employeur responsable, d'entrepreneur responsable et de citoyen responsable? Comment les conflits potentiels sont-ils résolus?
- De quelle façon les salariés conjuguent-ils leurs rôles de travailleur responsable et de citoyen responsable? Comment les conflits potentiels sont-ils résolus?

6.2. Analyses des changements dans le contexte des organisations résultant de la RSE

Les analyses qui suivent reposent sur les initiatives énumérées dans le chapitre 4.

6.2.1. Quelles sont les dernières mesures politiques dans le domaine de la RSE?

La liste des initiatives nationales, européennes et mondiales présente un large éventail d'outils, d'initiateurs et de groupes cibles. Le contenu SST varie de la simple attention implicite à des activités stratégiques et explicites. Les parties prenantes initiatrices comprennent les gouvernements, les partenaires sociaux et les entreprises elles-mêmes. Les groupes cibles sont essentiellement des groupements d'entreprises, des secteurs d'activité ainsi que des groupes liés au cycle de vie de la production, tels que les investisseurs, les clients, les experts, les organisations non gouvernementales, d'autres parties prenantes et même la société «au sens large». Les aspects innovants les plus visibles sont décrits dans les sections suivantes.

6.2.1.1. Engagement des parties prenantes

Les initiatives témoignent d'une grande variété de parties prenantes engagées. En plus des parties prenantes classiques, telles que les gouvernements et les partenaires sociaux, d'autres parties prenantes telles que les ONG, les experts, les fournisseurs, les clients et les investisseurs sont mentionnées. À titre d'exemple, l'initiative britannique «Business in the community» (BITC) cible les entreprises, le gouvernement, les autorités locales ainsi que les syndicats. Un autre exemple est celui de l'initiative internationale du pacte mondial, qui s'adresse aux entreprises, aux salariés, aux organisations de la société civile et aux agences des Nations unies. Ces acteurs sont pour la plupart nouveaux dans le domaine de la SST et, quand ils ne le sont pas, ils jouent un rôle différent et peuvent donc être perçus comme une menace, mais également comme un moteur des relations établies à l'heure actuelle entre les partenaires. Il convient de signaler que le nombre croissant de parties prenantes et l'attention grandissante à l'égard de la RSE contribueront à augmenter la complexité du monde de la SST.

Le piège dû à l'émergence de ces nouveaux acteurs peut résider dans le fait que les initiatives de SST sont de plus en plus implicitement reprises par d'autres acteurs, excepté l'OIT. Le risque est que d'autres «nouvelles parties prenantes» se substituent aux acteurs plus traditionnels de la SST, inscrivant ces questions à l'ordre du jour de leurs activités à la place des professionnels de la SST.

6.2.1.2. De nouvelles formes de partenariats

La plupart des initiatives, telles que les programmes de sensibilisation, les réseaux, les outils de communication, etc., ne sont pas nouvelles dans le cadre de la SST. Cependant, quand la RSE est intégrée de façon positive à la SST (ou inversement), le type d'initiative et les

outils utilisés semblent plus novateurs. L'éventail des parties prenantes, par exemple, est plus large (comme décrit précédemment); les partenariats sont plus innovants dans la mesure où ils ne sont pas limités à certains secteurs d'activité comme cela était le cas avec la SST, et aussi dans l'utilisation d'incitations financières. Bien que les analyses coûts/avantages soient de mieux en mieux connues dans le domaine de la SST, l'engagement de partenaires externes tels que des financiers et des fonds de pension constituerait une nouveauté.

En plus des partenariats entre les entreprises, les ONG et le gouvernement, un quatrième acteur semble émerger. Il s'agit d'une partie prenante indépendante chargée de faciliter les activités communes entre les partenaires. Par exemple, l'un des objectifs du projet italien Anima est de développer le professionnalisme managérial des organisations à but non lucratif en les encourageant à entretenir des contacts avec le monde des affaires.

6.2.1.3. Innovations en matière de conception et objectifs positifs

L'objectif de la SST est de réduire les risques pour la santé et la sécurité dans l'environnement de travail. Si l'on se réfère aux initiatives décrites dans le chapitre 3, il apparaît clairement que différents termes sont utilisés pour définir les objectifs de la RSE: développement durable, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, création de perspectives, engagement stratégique, comportement éthique, participation active des entreprises, amélioration du cadre de vie, confort, productivité, dialogue, valeurs organisationnelles, gestion efficace, promotion d'une culture d'entreprise moderne, sens d'appartenance de l'entreprise à sa région, gestion de l'excellence en affaires, responsabilité, confiance, renforcement de l'impact positif sur la société, employabilité, prise en compte de la santé et de la sécurité dans les décisions commerciales et, bien entendu, «engagement de progrès».

Cette liste montre que la prévention des risques n'est pas considérée comme un élément essentiel. Lorsqu'il s'agit de RSE, les objectifs sont décrits de façon positive. Ils servent de source d'inspiration et de stratégies, tandis que la prévention des risques est une condition nécessaire pour parvenir à ces objectifs positifs.

6.2.1.4. Initiatives privées

Ce qui est remarquable dans la RSE, ce sont les initiatives privées volontaires (par exemple les réseaux d'entreprises) et l'engagement personnel des directeurs généraux. Des initiatives sont manifestement lancées parce que les hauts dirigeants reconnaissent que la RSE sert les intérêts de leur entreprise. Par exemple, l'initiative «Responsible care» a pour objectif explicite d'aller au-delà des exigences réglementaires américaines. De même, les entreprises concernées par l'initiative du pacte mondial, l'Uniapac, le modèle EFQM en matière de RSE ou la «Fair Trade Federation» affichent des objectifs qui dépassent de loin les exigences réglementaires. L'orientation de la RSE vers l'extérieur (perspective des parties prenantes externes) semble dans ce cas être le facteur essentiel.

6.2.1.5. L'élargissement du domaine de la SST comme conséquence de la RSE?

Les initiatives de commerce éthique montrent que les fournisseurs, tout au long de la chaîne de production, sont également impliqués dans les initiatives de RSE à l'échelle mondiale, notamment concernant les pays moins développés et les pays en transition économique. De ce fait, les conditions de travail, y compris la sécurité et la santé dans les pays en développement ou en Europe de l'Est, sont également considérées comme des éléments de la RSE. Il est donc à noter que la conception du cycle de vie de la RSE élargit considérablement le champ de la SST. Quelles en sont les conséquences pour les politiques mises en œuvre et les professionnels de

la SST? L'OIT et l'OMS appliquent et encouragent d'ores et déjà cet élargissement dans le domaine de la sécurité et de la santé (l'initiative du pacte mondial) dans le cadre de leurs activités.

6.2.1.6. Une perspective plus large

Le concept des «3 P» de la RSE place la SST dans une perspective plus large. Le monde de la SST semble être de plus en plus limité par des contraintes institutionnelles (telles que des initiatives distinctes en matière de santé, de sécurité et de qualité). N'est-il pas étonnant que, au sein de la Commission européenne, ce soit la direction générale de l'emploi et des affaires sociales qui soit chargée des questions de RSE, alors que, au niveau national, c'est le ministère des affaires économiques (comme c'est le cas au Royaume-Uni et aux Pays-Bas) ou une autre institution qui en assume la responsabilité? Pour les professionnels de la SST, il est important de bien connaître cette perspective plus large de la RSE pour pouvoir se tenir informé des développements futurs et être associé aux politiques sociales, au développement de l'entreprise, aux politiques industrielles et aux politiques environnementales et de développement durable.

6.2.1.7. Possibilités et difficultés en matière de synergies

La participation des salariés, ou de leurs représentants, se pratique depuis fort longtemps dans le domaine de la SST, et elle est très utile à «l'internalisation de nouveaux concepts, de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements du personnel». Cependant, les initiatives en matière de RSE pourraient s'imposer au sein du monde de la SST lorsque les orientations externes prédominent (engagement des parties prenantes, communication externe, transparence, gestion saine, etc.) et que les travailleurs sont considérés comme des «personnes à motiver» et non comme ressource humaine précieuse pouvant contribuer aux nouvelles ini-

tatives. Pour les professionnels de la SST, cela peut être l'occasion d'utiliser et de développer leur expérience dans le domaine «de l'internalisation et de l'engagement» et de renforcer l'implication des différentes parties prenantes.

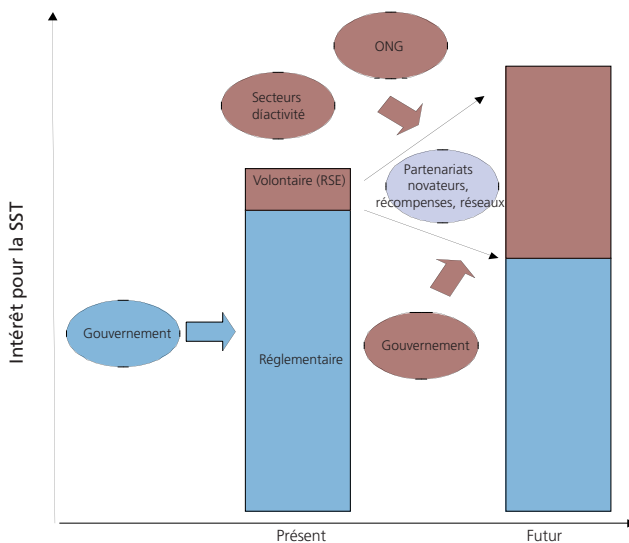
- L'objectif de la SST consiste trop souvent à respecter les obligations légales. Les initiatives de RSE nous montrent que bon nombre de résultats peuvent découler d'une intégration et d'un engagement volontaires. Le défi pour les professionnels de la SST est d'utiliser leur expertise pour susciter l'engagement en définissant la SST davantage comme un intérêt stratégique, comme un enjeu majeur au niveau de la direction des entreprises et la responsabilité des parties prenantes impliquées. De cette manière, la SST peut être «tirée» par l'intérêt personnel et l'internalisation plutôt que «poussée» par des lois imposées de l'extérieur.
- Le risque est que la SST et la RSE semblent parfois appartenir à deux mondes différents. L'approche de la SST plus systématique et

fondée sur la législation vise le «contrôle» (et l'exécution par l'inspection du travail), tandis que la RSE est avant tout orientée vers la valeur et vise la communication externe, les principes éthiques et les valeurs comme la confiance, ce qui lui confère un caractère plus stratégique pour les entreprises.

Lorsque la SST est tirée à un niveau plus stratégique par son association avec la RSE, les objectifs stratégiques représentent un enjeu majeur, et il devient clair qu'un plus grand nombre de parties prenantes manifestent alors un intérêt, positif ou négatif, vis-à-vis de la SST. Pour utiliser une métaphore, on peut penser à l'alpiniste qui, à mesure qu'il se rapproche du sommet, voit un plus grand nombre de montagnes et prend conscience de toutes celles qui se trouvent plus loin.

6.2.1.8. Synergies dans le monde du travail en évolution

Le monde traditionnel de la SST fait face à une série de nouveaux développements par le biais d'initiatives de RSE, ce qui signifie que les



conséquences de la RSE sur le «monde du travail» traditionnel sont de plus en plus influencées par :

- les autres parties prenantes impliquées (notamment les ONG);
- l'impact social des produits;
- l'implication des questions éthiques;
- un lien renforcé avec la gestion des ressources humaines (prise en compte du sens du travail et d'un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée);
- une perspective géographique plus large;
- des initiatives privées volontaires.

Le dernier aspect est représenté dans le schéma figurant à la page précédente qui illustre la manière dont les nouveaux développements peuvent conduire la SST à reposer de moins en moins sur la réglementation et de plus en plus sur des initiatives volontaires.

Les initiatives innovantes en matière de RSE peuvent encourager des actions volontaires de la part des entreprises. L'ouverture et l'orientation externe de la RSE rendent plus évident pour les entreprises l'intérêt que portent les parties prenantes aux questions de SST. Il faut espérer que, à l'avenir, cela incitera les entreprises, et notamment les cadres dirigeants, à s'attacher davantage aux questions de SST dans leur propre intérêt. La SST peut-elle de cette façon devenir une source d'inspiration à laquelle les entreprises souhaiteraient se rattacher? Cet enjeu est représenté dans le schéma figurant à la page précédente.

6.2.1.9. Éléments de la RSE servant de sources d'inspiration au monde de la SST

Le groupe projet a identifié les éléments suivants comme étant des sources d'inspiration pour la SST.

La RSE semble être l'occasion d'introduire une approche intégrée de la SST. Elle présente un point de vue global, et cette perspective plus

large peut conduire à l'intégration de la SST dans d'autres activités de l'entreprise. Elle contribue à donner à la SST une visibilité et une priorité accrues et elle est l'occasion pour la SST d'aller au-delà du simple respect de la législation.

La présentation positive des questions de RSE n'est pas nouvelle pour la SST, mais constitue encore une source d'inspiration. Le lien avec les bénéfiques en termes d'image de marque de l'entreprise représente également une valeur ajoutée pour la SST, de même que la combinaison normale pour la RSE des motivations éthiques et économiques ou commerciales. Enfin, le rôle de la collectivité locale est considéré comme un nouvel aspect intéressant pour la SST.

Les bons exemples d'initiatives en matière de SST compatibles avec la RSE sont ceux qui ont des objectifs internes, qui tiennent compte des ressources humaines au sein de l'entreprise et traitent des processus de travail tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les initiatives dont la portée dépasse le cadre du lieu de travail sont de bons exemples (comme l'intérêt pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou pour des programmes sportifs). De nouvelles parties prenantes ont associé des artistes, des écoles d'enfants de dirigeants et des ONG locales. À titre d'exemple, en Espagne, une entreprise dont les salariés avaient des problèmes de logement leur a offert la possibilité de vivre avec des personnes âgées et de leur rendre service par la même occasion. De nombreuses options créatives semblent naître du lien entre les questions organisationnelles de SST et les nouvelles parties prenantes pertinentes.

Afin d'accorder plus d'importance à la SST dans le cadre de la RSE, il serait intéressant d'harmoniser les outils, les méthodes et le langage. La SST peut tirer des enseignements des initiatives de RSE vis-à-vis des parties prenantes. Un

exemple a été la sensibilisation des femmes de pêcheurs aux risques du travail dans ce secteur d'activité. La pression familiale a conduit à un comportement plus sûr, alors que l'éducation des pêcheurs eux-mêmes n'avait pas été aussi efficace pour diverses raisons.

6.3. Changement de perspectives dans le contexte des organisations

Nos analyses au niveau de l'entreprise et les initiatives dans le contexte des organisations permettent d'identifier quelques implications générales de changement des perspectives dues à la RSE. Cette section met en lumière les implications au niveau macroéconomique.

6.3.1. RSE: conjuguer les dimensions sociales, environnementales et économiques de l'entreprise

La RSE se définit de façon concise comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales et les interactions des entreprises avec leurs parties prenantes. Cela signifie que, aujourd'hui, les entreprises actives en matière de RSE reconnaissent que leur «raison d'être» n'est pas seulement de «faire de l'argent» et que, même si les objectifs économiques sont vitaux, les préoccupations sociales et environnementales revêtent également une importance croissante. Cela est souvent exprimé dans l'objectif visé par le concept des «3 P»: personnes, planète et profits.

Au-delà de la RSE, l'expression «développement durable de l'entreprise» est également de plus en plus utilisée pour décrire l'objectif des «3 P», alors que l'expression «entrepreneuriat durable», qui est un concept très proche, est souvent préférée par les organisations et les personnes concernées par l'environnement.

Les termes «affaires» et «profits» sont utilisés, car la RSE concerne surtout les entreprises privées. La RSE a les plus grandes implications pour

les entreprises qui se considéraient uniquement comme de simples organisations à but lucratif, mais elle est également pertinente pour les entreprises à but non lucratif et les entreprises publiques. Ces deux derniers types d'organisation ont une tradition plus marquée d'objectifs sociaux et moins d'expérience en matière de rentabilité économique ou pour dégager des bénéfices destinés aux investissements dans le développement futur de leur organisation. De ce fait, un bon équilibre entre les dimensions sociales, environnementales et économiques constitue également un défi pertinent pour les entreprises à but non lucratif et les entreprises publiques.

6.3.2. RSE et sécurité et santé au travail

La sécurité et la santé au travail constituent de toute évidence une question sociale. Nul doute que des conditions de travail sûres et saines et un bon état de santé des travailleurs font partie des responsabilités sociales des entreprises.

D'importantes publications font également ressortir clairement cet aspect (livre vert et livre blanc sur la RSE de la Commission européenne, CE 2001 et 2002). Dans le cadre d'un atelier organisé par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail sur les relations entre la RSE et la santé au travail, de nombreux aspects liés à la sécurité et à la santé pertinents pour la RSE ont été identifiés. La stratégie communautaire à long terme pour des emplois et des niveaux de vie de haute qualité fait également apparaître très clairement cette relation.

Lorsqu'on examine les initiatives de RSE, la relation avec la SST varie considérablement. Certaines initiatives se réfèrent explicitement à des questions de SST, tandis que d'autres concernent de nouvelles composantes sociales qui ne sont généralement pas abordées dans les entreprises et ne sont pas associées à des obligations réglementaires (comme le travail dangereux des enfants dans les activités des fournisseurs ins-

tallés dans les pays en développement). Par ailleurs, les initiatives de SST ne contribuent certainement pas toujours à l'objectif global de la RSE. Nombre d'excellentes initiatives en matière de SST ne concernent pas les dimensions « planète » et « profits » de la RSE, n'ont pas de répercussion sur les processus commerciaux ou les relations avec les parties prenantes. Elles sont par conséquent peu pertinentes pour le développement de la RSE, puisqu'elles n'influencent que le domaine de la SST.

Il existe également d'autres différences significatives comme la nature des initiatives: ces dernières visant à promouvoir la RSE sont essentiellement volontaires et privées, alors que, concernant la SST, les initiatives sont pour la plupart guidées par la réglementation et émanent des gouvernements. Comme nous le préciserons par la suite, des acteurs, qui ne sont pas connus dans les sphères de la SST, jouent véritablement un rôle dans les initiatives de RSE, tandis que les acteurs existants peuvent avoir de nouveaux rôles.

L'une des conclusions est que le développement de la RSE confère une nouvelle dimension à un « monde du travail en constante évolution » et, par conséquent, il est important pour le monde

de la SST d'évaluer les opportunités et les défis qui en découlent.

6.3.3. Sécurité et santé au travail et performance de la RSE

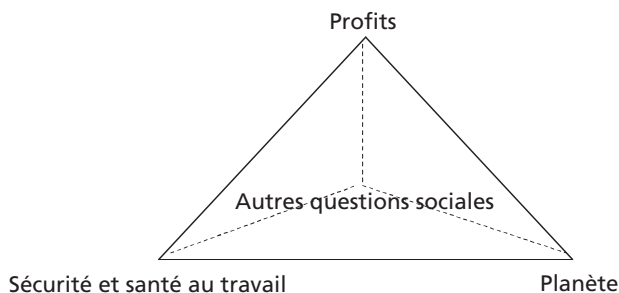
Les dimensions sociale, environnementale et économique peuvent être représentées sous forme de triangle. Il peut être utile pour l'analyse des relations entre la SST et la RSE de faire la distinction entre la sécurité et la santé au travail en tant que composante sociale et les autres enjeux sociaux.

Le schéma figurant ci-dessous montre que, dans une perspective de RSE, les questions de SST peuvent être plus étroitement associées à d'autres questions importantes pour les entreprises.

Les questions les plus pertinentes à cet égard sont les suivantes:

- la santé et la sécurité du public (y compris la sécurité des produits);
- les ressources humaines;
- l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée;
- les autres droits fondamentaux au travail;

RSE et sécurité et santé



- l'environnement;
- la rentabilité et la productivité.

Il est intéressant de noter que des termes tels que «maladie liée au travail» ou «absence liée au travail» ont une connotation véritablement «sociale ou sociétale». La RSE peut offrir une perspective plus large pour ce type de questions et offrir des possibilités de solutions non explorées à ce jour.

6.3.4. Les nouvelles parties prenantes jouent un rôle

Une autre façon de clarifier les relations entre la RSE et la sécurité et la santé au travail, illustrée dans le schéma figurant ci-après, est de s'intéresser aux parties prenantes impliquées dans la RSE.

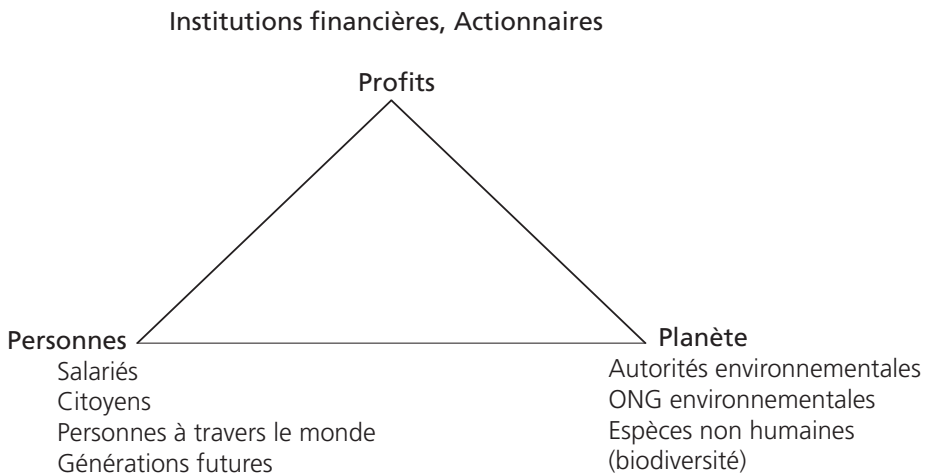
Les principales parties prenantes concernant les «profits» sont les institutions financières (par

exemple, les banques, les assurances, les fonds de pension), les investisseurs et les actionnaires.

Concernant les aspects environnementaux, les organisations non gouvernementales à vocation écologiste sont importantes, de même que les petits propriétaires fonciers, les autorités environnementales et les autorités locales. On pourrait même avancer que la nature, au sens des espèces non humaines, est une forme de partie prenante, notamment du point de vue de la protection de la nature et de la biodiversité.

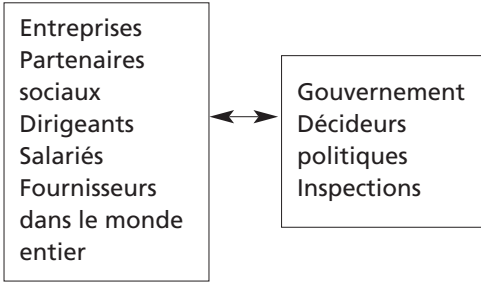
Enfin, en ce qui concerne les aspects sociaux, outre les dirigeants et les salariés, les citoyens et les ONG, les personnes à travers le monde entier et même les générations futures figurent parmi les nouvelles parties prenantes qui ne sont généralement pas associées aux questions de sécurité et de santé.

RSE et principales parties prenantes



6.3.5. La société civile entre en jeu

Au XX^e siècle, les aspects sociaux des activités économiques étaient pris en charge principalement par les entreprises et leurs parties prenantes, d'une part, et les institutions gouvernementales, d'autre part.



Cela est également vrai pour la SST. Les principaux acteurs intervenants dans les sphères de la SST, européennes et nationales, sont les organisations patronales et les syndicats (partenaires sociaux) et les gouvernements (décideurs politiques et inspections du travail). Au niveau de l'entreprise, il s'agit des employeurs et diri-

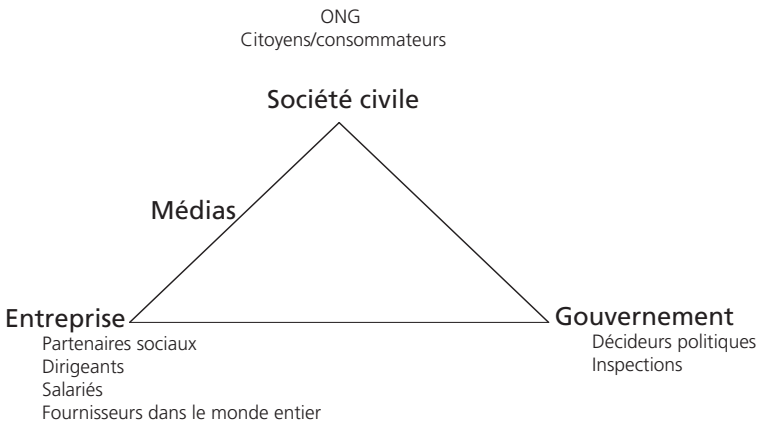
geants ainsi que des salariés et leurs représentants, assistés par les professionnels de la SST.

Toutefois, au XXI^e siècle, ce tableau évolue rapidement. La société civile entre en jeu pour contrebalancer les entreprises et les gouvernements ⁽⁸⁾, comme l'illustre le schéma présenté ci-après.

La gestion de l'entreprise et de la société représente aujourd'hui un sujet brûlant au sein de bon nombre d'entreprises et d'écoles de commerce. Il en résulte que les entreprises communiquent de plus en plus avec les ONG, que celles-ci soient à vocation unique comme Greenpeace ou multiple, et avec les groupements de consommateurs. Par voie de conséquence, les mass media aussi s'intéressent de plus en plus à la RSE.

⁽⁸⁾ Les principales motivations importantes sont la baisse du pouvoir des gouvernements (nationaux) et l'augmentation du pouvoir des entreprises (multinationales). De ce fait, les entreprises se trouvent confrontées aux nouveaux contre-pouvoirs de la société civile: les mouvements de consommateurs, les actionnaires ou la réaction des personnes civiles sur le marché du travail.

La société civile entre en jeu



6.3.5.1. Une sphère plus large où les nouvelles questions à l'ordre du jour peuvent jouer un rôle décisif dans le domaine de la SST

On peut donc conclure que, en raison de la RSE, nombre de nouvelles parties prenantes peuvent également s'impliquer dans le domaine de la SST, et cela pourrait modifier de façon significative le domaine de la SST traditionnel. La sécurité et la santé au travail seront discutées dans des perspectives beaucoup plus larges et pourraient faire l'objet de décisions prises par les ONG, les citoyens, les mass media, les actionnaires, les autorités locales (du monde entier) et les fournisseurs à travers le monde.

Parallèlement, l'ordre du jour sera beaucoup plus fourni avec de nouveaux points tels que la gouvernance d'entreprise et des considérations éthiques jouant un rôle important. Toutes les conséquences des activités économiques sur les personnes, la planète et les profits seront abordées, à savoir l'impact environnemental des produits et des processus, les effets des produits et des services sur la sécurité et la santé, l'impact de l'entreprise sur la santé et la sécurité publiques, l'impact et le positionnement de l'entreprise au sein de la communauté locale (pour tous ses sites), ainsi que l'impact social dans les pays en développement.

De nouvelles méthodes et de nouveaux outils sont actuellement développés afin de répondre aux nouveaux besoins des entreprises:

- méthodes pour produire des rapports externes et établir un dialogue avec les parties prenantes;
- introduction de codes de conduite;
- identification et utilisation de nouvelles opportunités commerciales;
- sélection des partenaires commerciaux;
- gestion des impacts sociaux et environnementaux tout au long de la chaîne de production et de la chaîne de consommation.

Il est important de comprendre que tout cela est essentiellement motivé par «l'intérêt bien com-

pris des entreprises», souvent poussées par les ONG et les médias.

6.3.6. De nouveaux rôles pour les acteurs en place?

Les partenaires sociaux et les autorités gouvernementales chargés de la sécurité et de la santé au travail resteront manifestement des acteurs essentiels de la SST, mais les structures tripartites seront confrontées à de nouveaux acteurs et à des discussions sur des questions beaucoup plus vastes. En outre, les acteurs traditionnels se verront interpellés par la société civile dans différents rôles: les employeurs ne sont pas simplement employeurs, ils sont également des entrepreneurs et aussi (nous l'espérons) des citoyens responsables. Les salariés sont également des consommateurs, des citoyens et parfois également les voisins de l'entreprise.

Les professionnels de la sécurité et de la santé pourraient être impliqués dans le dialogue avec les parties prenantes en tant que représentants de leur entreprise et devoir «désapprendre» l'habitude de se référer systématiquement aux obligations réglementaires, et plutôt associer leurs activités à des principes commerciaux sains, des considérations éthiques et une «bonne citoyenneté».

6.3.7. Défis

Les évolutions évoquées ci-dessus auront sans aucun doute un impact sur le monde de la sécurité et de la santé. La RSE offre de nouvelles opportunités et de nouveaux défis, et le monde de la sécurité et de la santé devra évaluer ses forces et ses faiblesses dans le cadre de ces évolutions.

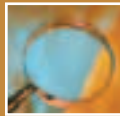
Plutôt que d'apporter des réponses, il est important à ce stade de poser les bonnes questions et de susciter le débat entre toutes les parties concernées. Il s'agit non seulement de celles impliquées dans la sécurité et la santé au travail, telles que les parties prenantes en matière de SST, mais également des parties pre-

nantes qui participent aux évolutions liées à la RSE.

Les principales questions qui se posent au monde de la SST sont les suivantes:

- Quelles sont les principales opportunités offertes par les évolutions en matière de RSE pour renforcer la SST? Que faut-il pour obtenir des retombées positives?
- Quelles sont, pour la SST, les difficultés majeures dues aux évolutions de la RSE et comment les surmonter?
- Quelles sont les forces du monde de la SST (institutions et personnes) qui sont essentielles pour que la SST devienne un aspect prépondérant de la RSE?
- Quelles sont les faiblesses du monde de la SST à cet égard?
- Comment discuter le plus efficacement possible des relations entre la RSE et la SST dans le cadre du développement de la politique de RSE, au niveau de l'entreprise, au niveau national et au niveau européen?

7.



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

7.1. Conclusions

Novatrice et source d'inspiration, la responsabilité sociale des entreprises est actuellement, pour la société et les entreprises, un thème de préoccupation majeur, étroitement lié à la sécurité et à la santé au travail. Certaines initiatives de RSE ne visent que les aspects nouveaux et strictement volontaires de la RSE, alors que la SST peut être considérée comme un point absolument obligatoire.

Au niveau de l'entreprise, les questions relatives à la sécurité et à la santé au travail trouvent toujours leur place au sein de la RSE. Les entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent pas réussir à

l'extérieur, si elles affichent de mauvaises performances sociales en interne.

Compte tenu de l'importance stratégique du développement de la RSE et de son caractère innovant, il est trop tôt pour donner des lignes directrices concrètes sur la façon d'y intégrer la sécurité et la santé. Il faut à ce stade mener des discussions aux niveaux européen et national sur les défis, les opportunités et les risques liés au développement de la RSE. Toutefois, la section suivante de ce rapport fournit un ensemble de recommandations importantes pour les dirigeants, les salariés et les professionnels de la sécurité et de la santé au travail.

Les recherches montrent que la RSE peut inspirer au monde de la SST de nouveaux types d'initiatives, offrir des possibilités de partenariats volontaires innovants avec les parties prenantes qui habituellement ne participent pas à la sécurité et à la santé au travail, et de reconnaissance accrue de l'importance de la SST par le grand public et les mass media. Le monde de la SST devrait peut-être aussi examiner de près les cas dans lesquels les initiatives volontaires peuvent être plus efficaces que la législation.

Cette recherche est la première à renseigner sur les opportunités et les menaces engendrées par le développement de la RSE pour la sécurité et la santé au travail.

7.2. Recommandations

Les études de cas en entreprise et les initiatives peuvent inspirer ou orienter ceux qui cherchent à créer davantage de synergie entre les activités en matière de SST et de RSE. Comme il a été indiqué précédemment, il n'existe pas de plans de travail concrets sur la façon de « pratiquer » la RSE. La discussion et l'élaboration de nouvelles idées sont des préalables nécessaires. Les exemples de bonnes pratiques nous fournissent toutefois un point de départ.

Nous présentons ci-après une liste de recommandations afin d'aider les dirigeants, les salariés et les professionnels de la SST dans les entreprises désireux de resserrer les liens entre la SST et la RSE.

7.2.1. Recommandations adressées aux dirigeants d'entreprise — s'appuyant sur les bonnes pratiques

S'inscrire dans le prolongement des activités existantes

Les entreprises qui optent pour une stratégie de RSE ont certainement déjà des modalités de fonctionnement appropriées.

Dès lors, il faut se garder de réinventer la roue pour exploiter au mieux les initiatives existantes et les expériences passées. Évaluez les activités pertinentes, y compris celles liées à la sécurité et à la santé et aux ressources humaines, et reconnaissez les actions des salariés propices à la RSE. Soyez conscient que, en appliquant une perspective plus globale et plus stratégique, certaines activités pourront être réorientées vers la RSE.

Exploiter les expériences déjà acquises

Il existe beaucoup d'exemples de bonnes pratiques et de lignes directrices relatives à la RSE, telles que celles décrites dans le chapitre 5 sur les initiatives nationales ou internationales en faveur de la RSE. Ces initiatives reposent sur toute une variété de valeurs et de méthodes; utilisez les approches qui sont adaptées à votre entreprise et à sa culture. Des informations complémentaires sont généralement disponibles sur l'internet. On peut aussi beaucoup apprendre de l'expérience d'autres entreprises, telles que celles présentées dans le chapitre 4, qui peuvent servir de source d'inspiration ou de référence.

Définir des objectifs stratégiques

Établissez clairement votre conception de la RSE, comment et pourquoi vous considérez qu'elle est importante pour votre entreprise. Les

principaux objectifs peuvent être de créer des opportunités sur des marchés innovants, de développer des relations avec des parties prenantes majeures, d'améliorer la gestion du risque industriel ou d'accroître les synergies en rapprochant des activités auparavant isolées. Les avantages peuvent être une meilleure image sur le marché des biens et des services ou sur le marché du travail, ainsi qu'une amélioration du moral des salariés, une baisse de la rotation du personnel et une diminution des congés de maladie.

Identifier et impliquer les parties prenantes clés

Dans le cadre de la RSE, il convient d'écouter les parties prenantes clés, telles que les salariés, les clients, les actionnaires, le gouvernement, les ONG, les consommateurs, la société ou l'environnement familial. Toutes les entreprises sont confrontées à une vaste gamme de parties prenantes, et il importe donc de bien identifier celles qui sont importantes et pourquoi elles le sont. La capacité et la volonté d'écouter sont prépondérantes: il ne faut pas négliger les parties prenantes internes ou les actionnaires. Soyez transparent dans le choix de vos parties prenantes clés et faites preuve d'ouverture et d'honnêteté dans la communication avec tous les groupes de parties prenantes, y compris ceux qui peuvent être considérés comme moins importants pour votre entreprise.

Établir un équilibre entre les personnes, la planète et les profits

La RSE consiste à intégrer les considérations sociales (personnes), environnementales (planète) et économiques (profits) dans les activités de l'entreprise et la communication avec les parties prenantes. Les profits sont généralement bien intégrés à toutes les activités de l'entreprise, et des systèmes de management environnemental permettent déjà de réduire l'impact des activités des entreprises sur la planète. Toutefois, les aspects sociaux sont souvent plus compliqués à traiter, car ils recouvrent les effets non seule-

ment sur les salariés et les partenaires commerciaux, mais également sur les communautés locales et, parfois, les pays en développement. L'impact indirect, par exemple, par le biais des partenaires commerciaux dans la chaîne d'approvisionnement peut également être important, notamment pour les grandes entreprises.

Établir un équilibre entre dimensions externes et internes de la RSE

De nouvelles questions externes, comme le travail des enfants ou les entreprises implantées dans les pays ne respectant pas les droits de l'homme, peuvent prendre de l'importance en raison de pressions de parties prenantes externes. Même si ces problèmes ne semblent pas, dans un premier temps, directement liés aux questions internes, leur résolution exige de clarifier les valeurs de l'entreprise à l'égard des dirigeants, salariés et partenaires commerciaux. Par ailleurs, le sentiment d'appropriation ou le soutien de toute une gamme d'acteurs clés en interne seront essentiels à la réussite de toutes les mesures.

Une entreprise ne peut rester crédible à long terme si les «valeurs» déclarées comme importantes à l'extérieur ne sont pas respectées en interne. Dans ce sens, les questions relatives aux ressources humaines et à la sécurité et à la santé au travail devraient donc toujours faire partie de la RSE et être évaluées selon les mêmes valeurs et critères que les objectifs (sociaux ou environnementaux) orientés vers l'extérieur.

Montrer et développer le leadership

Le comportement des dirigeants doit servir d'exemple et, s'ils n'adhèrent pas à une stratégie, mieux vaut ne pas commencer. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre sont autant d'informations utiles pour la gestion: d'autres personnes rencontreront probablement les mêmes difficultés. Aussi, traitez ouvertement et franchement ces difficultés ou vous

perdrez votre crédibilité, de même que vos arguments, pour promouvoir la RSE.

Mise en œuvre: joindre l'action à la parole

Il est facile de préconiser de nouvelles valeurs, mais il est plus difficile, et bien plus important, de les traduire réellement en actes dans le quotidien de l'entreprise. Les nouvelles valeurs seront en fait peu crédibles si vous vous limitez à de belles paroles, et il sera beaucoup plus difficile de regagner de la crédibilité et de réussir.

Les salariés sont parfaitement capables de faire la distinction entre ce qui est dit dans le cadre des relations publiques et la réalité au quotidien. Gardez à l'esprit que vous ne pouvez pas réussir à l'extérieur sans être bon en interne. Lorsque vous dites que les performances environnementales doivent être excellentes, vous devez traiter l'environnement de travail de la même manière.

La participation des salariés est importante, car ils font partie des principaux atouts de l'entreprise et sont également nécessaires pour la mise en œuvre de la RSE. Parmi les différentes façons d'y parvenir, on peut récompenser les initiatives des salariés et s'assurer que les leçons tirées dans un département de l'entreprise sont exploitées dans les autres. La communication est essentielle afin de garantir que les questions liées à la RSE (dont la sécurité et la santé au travail) sont toujours à l'ordre du jour. La direction doit montrer l'exemple en suivant le principe que la RSE, au même titre que la sécurité et la santé exigent d'elle un engagement ferme et ne peuvent simplement être proclamées du sommet vers la base.

Développer le sentiment d'appropriation et le soutien

Le succès de la RSE passe par des changements dans l'entreprise, y compris dans le cœur et l'esprit de ses salariés. Il n'existe donc pas de solution miracle, et un engagement à long terme est essentiel. Vous devrez donc identifier les

principaux acteurs dans l'entreprise qui peuvent servir de fers de lance pour promouvoir les nouvelles valeurs et préconiser les nouvelles activités souhaitées. Assurez-vous que les systèmes de prime et la culture de l'entreprise viennent accompagner et renforcer les nouvelles valeurs et activités.

Soyez conscient que la RSE doit conquérir «le cœur et l'esprit des gens» (y compris de la direction). Les aspects personnels et interpersonnels sont souvent difficiles à gérer et exigent courage et intelligence affective de la part de chaque dirigeant. Il peut s'avérer nécessaire de changer de style de direction et d'adapter les compétences sociales des dirigeants. Faites valoir le défi pour les dirigeants du développement de situations gagnant-gagnant avec les parties prenantes (externes) et les personnels qu'ils dirigent.

Ne pas craindre les considérations éthiques et les questions de valeurs

Pour beaucoup de dirigeants, la nature de l'entreprise est de faire des affaires, en d'autres termes gagner de l'argent. La RSE peut améliorer les affaires, mais toujours associée à la création de bénéfices sociaux et/ou environnementaux. En tant que citoyens, beaucoup de dirigeants avancent que d'autres valeurs sont essentielles pour les personnes et la société et que la RSE peut être considérée comme une façon d'inclure, dans une certaine mesure, ces valeurs humaines, sociétales ou religieuses aux opérations de l'entreprise. Dès que vous avez reconnu l'importance de ces valeurs pour vous, l'idée que la RSE peut apporter une valeur ajoutée à vos activités n'est plus aussi insolite.

Innovier

La RSE peut être innovante; elle fait souvent appel aux émotions des individus plutôt qu'elle ne leur apporte un bénéfice purement rationnel ou économique. Envisagez des méthodes novatrices pour susciter le changement, tels que des partenariats innovants (avec des ONG, par exemple). Identifiez les personnes clés au sein de l'organisation qui peuvent être capables d'échanger provisoirement leur rôle avec celui d'homologues d'organisations de parties prenantes pertinentes. Ce type d'approche peut véritablement aboutir à une meilleure compréhension mutuelle et ouvrir de nouvelles perspectives. Étudiez la possibilité de faire participer des artistes comme vecteurs de changement et suivez votre intuition lorsque des valeurs humaines sont en jeu. Les exemples de bonnes pratiques au niveau de l'entreprise et d'initiatives relatives à la RSE illustrent de nombreuses méthodes non conventionnelles de promouvoir la RSE.

Saisir les opportunités

Concentrez-vous sur les objectifs positifs de la RSE, même dans les domaines qui peuvent traditionnellement être axés sur la gestion des risques, tels que la sécurité et la santé au travail. La santé ne se limite pas à l'absence de maladie; il s'agit également d'être présent, motivé et capable de résoudre les problèmes. La sécurité représente davantage que l'absence ou la maîtrise des risques; c'est aussi une disposition dynamique engendrée et confirmée par l'attitude du personnel, qui donne confiance en l'avenir et favorise la créativité et la loyauté parmi les dirigeants et les salariés.

En ce qui concerne la sécurité et la santé au travail, il peut être intéressant de passer de la simple conformité aux exigences à la recherche d'opportunités et de contributions à l'excellence de l'entreprise, et à de nouvelles opportunités commerciales.

Apprentissage organisationnel et développement

La RSE n'est pas une solution miracle, il faut du temps pour développer de nouvelles valeurs et une nouvelle culture d'entreprise. Le monde extérieur évolue tout comme les exigences des parties prenantes et celles de l'organisation. Cela nécessite des processus d'adaptation et d'apprentissage, tant au niveau individuel qu'aux niveaux collectif et organisationnel.

7.2.2. Recommandations adressées aux salariés et à leurs représentants — s'appuyant sur les bonnes pratiques

S'inscrire dans le prolongement des activités existantes

La RSE est une évolution intéressante qui peut contribuer à donner davantage de sens au travail. Mais parfois, les dirigeants considèrent qu'il s'agit d'un élément entièrement nouveau, alors qu'elle s'appuie sur des expériences et des activités existantes auxquelles participent les salariés. Assurez-vous que les salariés ou leurs représentants sont impliqués, par exemple, dans le domaine de la SST.

Exploiter les expériences déjà acquises

Beaucoup d'entreprises mettent en œuvre la RSE, ce qui offre la possibilité d'échanger des expériences avec d'autres salariés. Les chapitres concernant les bonnes pratiques des entreprises et les initiatives nationales en matière de RSE peuvent donner des idées sur la façon dont la RSE peut contribuer aux intérêts des travailleurs.

Définir des objectifs stratégiques

La RSE est une évolution stratégique qui peut, si elle est correctement mise en œuvre, modifier la nature de l'entreprise et ses activités au fil du temps. Il n'est pas habituel que les salariés soient impliqués en nombre sur ce sujet, mais il peut être utile de réfléchir aux options stratégiques pour l'entreprise. C'est aussi le travail futur des salariés qui est en jeu!

Identifier et impliquer les parties prenantes clés

Dans une large mesure, la RSE est influencée par les exigences des parties prenantes. De ce fait, il est important que l'entreprise considère les salariés comme un groupe de parties prenantes pertinent. Les salariés doivent être conscients des parties prenantes importantes pour leurs propres projets et être à l'écoute de leurs demandes. Par ailleurs, les contacts entre les salariés et les ONG ou leur participation active à ces organisations, peuvent, dans le contexte de la RSE, être pertinents pour l'entreprise. La connaissance de ces organisations, de leurs valeurs, de leurs demandes et de leurs priorités peut permettre aux salariés de concilier intérêts professionnels et intérêts personnels.

Établir un équilibre entre les personnes, la planète et les profits

La RSE consiste à intégrer les considérations sociales (personnes), environnementales (planète) et économiques (profits) dans les activités de l'entreprise et la communication avec les parties prenantes. Assurez-vous que l'accent est suffisamment mis sur les travailleurs en tant qu'important groupe de parties prenantes et que la communication avec leurs représentants fait partie de la stratégie de l'entreprise. Les dirigeants peuvent devoir expliquer qu'il est important pour l'entreprise de devenir un employeur de choix.

En tant que citoyens, beaucoup de travailleurs seront contents d'intégrer des objectifs sociaux et environnementaux aux activités de l'entreprise. Il est agréable de travailler pour une entreprise qui a d'autres ambitions que de gagner de l'argent, dans la mesure où les affaires marchent. Ces questions et valeurs peuvent être discutées entre les travailleurs et l'encadrement.

Établir un équilibre entre aspects externes et internes de la RSE

Beaucoup d'entreprises qui se lancent dans la RSE se focalisent sur les nouveaux éléments externes (tels que les questions relatives au travail

des enfants) inscrits à l'ordre du jour en raison des pressions de groupes de parties prenantes externes. Elles peuvent alors négliger l'importance des aspects internes de la RSE, tels que la satisfaction et la motivation des travailleurs, ou la prévention des maladies. Dans le même temps, les évolutions nécessaires pour atteindre ces objectifs externes ne peuvent être réalisées que par des changements internes qui impliquent les salariés. Il est donc important qu'ils en discutent entre eux et avec la direction. À moins que les salariés ne se sentent réellement impliqués et souhaitent avoir leur mot à dire, les dirigeants peuvent décider des questions relatives à la RSE sans leur participation.

Montrer et développer le leadership

La réussite de la RSE dépend de la volonté de certaines personnes de prendre l'initiative et de susciter le changement. Le leadership est traditionnellement associé à une gestion du sommet (par exemple du président-directeur général et des directeurs) vers la base. Dans les organisations modernes et plus décentralisées, le leadership est de plus en plus considéré comme une qualité souhaitable pour l'ensemble du personnel. Si les salariés ont des idées au sujet des possibilités offertes par la RSE pour l'entreprise, ils ne doivent donc pas hésiter à les faire connaître et à développer des initiatives «ascendantes». À terme, la RSE ne pourra prospérer qu'avec une combinaison d'initiatives descendantes et ascendantes.

Mise en œuvre: joindre l'action à la parole

La RSE est dans une large mesure axée sur l'intégration des valeurs sociales et environnementales au comportement de l'entreprise et de son personnel (du sommet à la base). Chaque personne prenant une initiative en faveur de la RSE doit s'assurer que son comportement favorise les valeurs sociales et/ou environnementales prônées.

Développer le sentiment d'appropriation et le soutien

La RSE peut aider les salariés à trouver leur travail plus constructif et gratifiant. Si vous êtes motivé par les initiatives de RSE, intégrez-les à votre comportement et tentez d'en assurer la promotion au sein de votre équipe.

Ne pas craindre les considérations éthiques et les questions de valeurs

Au premier abord, il peut sembler étrange d'entendre les hauts dirigeants prôner un comportement éthique et expliquer l'importance d'un ensemble de valeurs d'entreprise. Il peut y avoir des raisons d'être sceptique, car ces nouvelles valeurs ne seront pas intégrées immédiatement ni entièrement à toutes les activités de l'entreprise, et les dirigeants eux-mêmes peuvent ne pas les respecter totalement. Toutefois, il est très important d'établir une communication ouverte sur les préoccupations des salariés, et leurs réactions informelles sur les incohérences des dirigeants peuvent se révéler instructives.

Des inquiétudes peuvent se faire jour face à la possibilité que les dirigeants commencent à juger l'éthique et le comportement des salariés, mais, dans la réalité, la plupart des dirigeants considèrent que la communication sur les valeurs et les perceptions est de toute façon très difficile. Il n'est pas dans leur intérêt de forcer certains comportements des salariés, et, pour les entreprises, il est important de favoriser et de récompenser le comportement souhaité et non de contrôler la vie des salariés.

Envisager des méthodes et outils non conventionnels

Les modes traditionnels de résolution des problèmes peuvent avoir fait leurs preuves par le passé, mais ils trouvent rapidement leurs limites lorsqu'il s'agit d'évoluer vers la RSE. Outre les faits et les chiffres, des éléments intangibles tels que les valeurs, les émotions et les passions sont importants pour chacun en tant que personne. Généralement, ces «irrationalités» ne sont pas appréciées au travail, mais néanmoins elles exis-

tent. La RSE doit être considérée comme une opportunité de développer de nouvelles dimensions dans le travail des salariés où les valeurs et les intérêts personnels peuvent s'accorder à ceux de l'entreprise. Bien sûr, cela nécessite transparence et confiance entre les dirigeants et le personnel.

Saisir les opportunités

Les entreprises connaissent des changements consécutifs à la RSE, ce qui peut poser de nouveaux problèmes. Toutefois, chaque problème rencontré est une occasion d'apprendre qui peut également offrir de nouvelles opportunités. Les exemples de bonnes pratiques montrent que les entreprises qui ont mis en œuvre une forme de RSE deviennent généralement plus attrayantes pour les salariés. La RSE peut donner davantage de sens au travail des salariés et offrir parfois de nouvelles perspectives de carrière.

Apprentissage organisationnel et développement

La RSE exige une adaptation aux nouvelles circonstances et une communication ouverte avec les parties prenantes extérieures. Elle implique aussi des valeurs et des considérations éthiques. Pour la plupart des gens, le fait que ces aspects soient importants au travail est une nouveauté. Cela exige une prise de conscience collective et de chacun dans l'entreprise. Apprendre, tant à titre individuel que collectif, est donc essentiel pour la RSE, et cet apprentissage offre des possibilités d'acquisition de nouvelles compétences comme de développement personnel.

7.2.3. Recommandations adressées aux professionnels de la sécurité et de la santé au travail — s'appuyant sur les bonnes pratiques

S'inscrire dans le prolongement des activités existantes

Si votre entreprise s'engage dans une stratégie de RSE, assurez-vous que les performances en

matière de sécurité et de santé sont évaluées positivement et considérées comme une pierre angulaire de la RSE. Dans certaines macro-initiatives de promotion de la RSE, il n'y a délibérément aucun lien avec la sécurité et la santé qui sont considérées comme des domaines sur-réglementés, alors que la RSE est entièrement volontaire. Toutefois, la plupart des entreprises constatent rapidement après la phase de lancement que la sécurité et la santé au travail s'inscrivent naturellement dans la sphère de la RSE.

Exploiter les expériences déjà acquises

Nombre d'entreprises développent des activités de RSE qui sont autant d'expériences exploitables. Discutez des développements en matière de RSE dans le cadre de vos réseaux professionnels. Veillez à bien comprendre les leçons tirées par d'autres professionnels de la sécurité et de la santé au travail. Vous pouvez également obtenir de précieuses informations sur les sites internet des initiatives mentionnées dans la présente publication. Beaucoup de professionnels de la sécurité et de la santé au travail renvoient souvent aux obligations légales pour que les choses soient faites. Tentez d'aborder dans un premier temps les motivations internes à l'entreprise. Bien sûr, le respect des obligations légales est toujours dans l'intérêt de l'entreprise, mais c'est rarement la principale motivation pour progresser.

Définir des objectifs stratégiques

Envisagez la RSE comme un cadre permettant d'établir une position stratégique pour la sécurité et la santé au sein de l'entreprise. Formulez des objectifs positifs à long terme en matière de sécurité et de santé au travail. Intégrez les questions relatives à la santé mentale ainsi que leurs relations étroites avec la gestion moderne des ressources humaines et la satisfaction des salariés. Établissez des relations avec d'autres objectifs sociaux stratégiques de l'entreprise, ainsi

qu'avec les objectifs écologiques et de développement durable.

Identifier et impliquer les parties prenantes clés

Identifiez les parties prenantes externes qui ont un enjeu dans les aspects externes de la sécurité et de la santé au travail. Assurez-vous qu'elles sont invitées aux dialogues entre l'entreprise et les parties prenantes. Tentez d'établir des partenariats avec ces parties prenantes — cela peut ouvrir de nouvelles perspectives de progrès en matière de sécurité et de santé tant au travail qu'en général.

Établir un équilibre entre les personnes, la planète et les profits

La sécurité et la santé au travail s'inscrivent naturellement dans le volet de la RSE relatif aux personnes. Il s'agit du bien-être des travailleurs, principales parties prenantes, et de leurs familles. Dans le cas du travail avec des produits dangereux, les questions de sécurité peuvent également concerner de très près les parties prenantes externes. Leur perception de la sécurité est essentielle pour votre entreprise. Il est important de les connaître et de les écouter. De nos jours, c'est la façon dont la sécurité est perçue qui est considérée comme la «sécurité réelle», par opposition aux statistiques techniques sur la sécurité.

Assurez-vous qu'elle n'est pas négligée au profit de nouveaux points à l'ordre du jour liés à la RSE tels que le développement durable et le travail des enfants. Tentez d'identifier les valeurs sous-jacentes communes et d'établir des liens stratégiques en soulignant les aspects communs.

Établir un équilibre entre aspects externes et internes de la RSE

La sécurité et la santé au travail sont traditionnellement considérées comme des questions de nature exclusivement interne. Toutefois, il existe plusieurs dimensions externes de la sécurité et de la santé au travail. De bonnes conditions de

travail ont un impact décisif sur le marché du travail. L'état de l'environnement et la sécurité externe intéressent les autorités locales. Les éléments dits «liés au travail» sont aussi pertinents qu'une «vie privée» satisfaisante et/ou les éléments «liés à la société». La responsabilité sociale axée sur l'impact des activités des partenaires commerciaux sur la chaîne d'approvisionnement intègre les dimensions liées à la sécurité et à la santé au travail dans d'autres organisations.

Montrer et développer le leadership

Développez les initiatives visant à établir la RSE de manière que la sécurité et la santé fassent naturellement partie de la stratégie de l'entreprise. Tentez d'inspirer les dirigeants et toutes les personnes plaidant en faveur de la RSE en leur faisant mieux comprendre les avantages pour l'entreprise de l'excellence en matière de sécurité et de santé et en créant des activités qui rendent chacun (dirigeants et travailleurs) fier de travailler dans cette entreprise.

Mise en œuvre: joindre l'action à la parole

La sécurité et la santé sont des valeurs fortes qu'on perçoit souvent comme nécessitant exclusivement une gestion rationnelle. Il est important pour un professionnel de la santé et de la sécurité de faire valoir leurs atouts en tant que valeurs plutôt qu'en tant qu'éléments contrôlables. De plus, assurez-vous que ces valeurs s'intègrent à la culture de l'entreprise. Participez aux discussions relatives à la RSE depuis le début, car la RSE est un élément plus stratégique pour la plupart des entreprises que la SST. Il est donc très important de porter une attention stratégique à la SST. Veillez à fixer les bonnes priorités pour en faire une question stratégique dans votre entreprise. Soyez un exemple en agissant stratégiquement et en étant à la hauteur des valeurs que vous prônez.

Développer le sentiment d'appropriation et le soutien

En tant que professionnel de la sécurité et de la santé, vous pouvez faire beaucoup pour l'entreprise, mais les dirigeants et les travailleurs dans l'organisation hiérarchique sont les véritables détenteurs des objectifs, des problèmes et des solutions possibles en matière de sécurité et de santé. Considérez les dirigeants clés comme des parties prenantes internes. Discuter avec eux peut vous aider à mieux comprendre leurs besoins et à mieux les accompagner. N'acceptez pas de leur enlever la responsabilité de la question, même si c'est ce qu'ils souhaitent. Montrez-leur que bien faire ce qu'il faut a une incidence sur la société dans son ensemble. Vous pouvez initier, coordonner, communiquer, etc., mais pas être responsable des performances de l'entreprise en matière de sécurité et de santé. Si vous l'étiez, cela serait contre-productif à long terme.

Ne pas craindre les considérations éthiques et les questions de valeurs

La sécurité et la santé sont des valeurs humaines importantes qui doivent être intégrées aux valeurs de l'entreprise. Cela va au-delà des prises de décisions rationnelles. N'ayez pas peur de faire des déclarations éthiques. Elles peuvent avoir davantage d'impact sur le comportement des personnes qu'une argumentation rationnelle.

Envisager des méthodes et outils non conventionnels

La sécurité et la santé constituent une activité régulière dans beaucoup d'entreprises, ce qui est une grande avancée. Toutefois, il n'est pas facile d'attirer l'attention sur les activités régulières. Il faut souvent des raisonnements novateurs et des approches non conventionnelles pour parvenir à des améliorations radicales. Évaluez les approches innovantes utilisées dans votre entreprise dans d'autres domaines de la RSE (développement durable, management de la qualité totale, etc.) et évaluez leur utilité, avec

peut-être quelques modifications pour la SST. Par exemple, lancez des réseaux d'apprentissage et cherchez à établir de nouveaux partenariats inattendus afin de susciter l'intérêt pour d'autres perspectives.

Saisir les opportunités

La RSE offre un large cadre pour repenser la sécurité et la santé au travail. Est-ce réellement d'une importance stratégique (pas uniquement dans les discours)? Les valeurs relatives à la sécurité et à la santé sont-elles réellement tangibles dans la pratique quotidienne? La sécurité et la santé peuvent-elles tirer profit de la participation de parties prenantes (externes)? Les avantages financiers de la SST sont-ils suffisamment clairs pour les hauts dirigeants? L'impact de bonnes conditions de travail, spécifiquement sur le marché du travail, et plus généralement sur l'image de l'entreprise, est-il clairement évalué et utilisé comme moteur de la sécurité et de la santé au travail?

Apprentissage organisationnel et développement

Est-il largement admis dans l'entreprise que, à l'ère de la société de la connaissance, l'organisation du travail doit offrir aux salariés des expériences d'apprentissage pour leur développement personnel et pour rendre l'entreprise plus innovante? La stratégie relative à la sécurité et à la santé est-elle adaptée pour répondre de façon proactive aux mutations constantes du monde extérieur? Les nouveaux risques et problématiques sont-ils examinés en temps opportun? La sécurité et la santé jouent-elles un rôle dans le développement organisationnel et technologique?

8.



RÉFÉRENCES

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2002), «Responsabilité sociale des entreprises et santé au travail», synthèse d'un séminaire organisé à Bruxelles (1^{er} octobre 2001) par la Commission européenne et l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, *Forum*, n° 3, 12 p.
- Commission européenne (2001), «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises», livre vert, COM(2001) 366 final, Bruxelles.
- Commission européenne (2001), «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises», livre vert, direction générale de l'emploi et des affaires sociales.
- Commission européenne (2002), communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable, COM(2002) 347 final, Bruxelles.
- Cramer, J. M. (2002), *Ondernemen met hoofd en hart. Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*, Van Gorcum, Assen.
- Cramer, J., Bergmans, F., Loeber, A., Dam, E. van, et Kim, R. (2003), *Learning about CSR; the Dutch experience*.
- Fisscher, O. (2003), «Het organiseren van morele competentie — Bedrijfsethiek», *Gids voor personeelsmanagement*, vol. 82, éd. 3, p. 12-18.
- Jones, A. M. (2003), «Managing the gap: evolutionary science, work/life integration, and corporate responsibility», *Organisational Dynamics*, vol. 32, n° 1, p. 17-31.
- Jonker, J. (2003), «Verantwoord ondernemen: organisatiekunde met het oog op de toekomst», *Org*, Nijmegen School voor Management, Nijmegen.
- Kok, P., van der Wielde, T., McKenna, R., et Brown, A. (2001), «A CSR audit within a quality management framework», *Journal of Business Ethics*, 31, p. 285-297.
- Mansley, M. (2002), «Health and safety indicators for institutional investors — A report to the Health and Safety Executive», Claros Consulting (<http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf>).
- Oxford Research (2003), «Survey and analysis of tools in connection with CSR and sustainability», étude réalisée par Oxford Research pour les confédérations syndicales danoises, Copenhague.
- Sanders, K., et Roefs, M. A. J. (2001), «De invloed van maatschappelijk verantwoord ondernemen», *Gids voor personeelsmanagement*, 80, n° 5, p. 30-33.
- Segal, J. P., Sobczak, A., et Triomphe, C. E. (2003), «La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail», Fondation

européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

- Zwetsloot, G. I. J. M. (2003), «From management systems to CSR», *Journal of Business Ethics*, 44, numéro spécial sur la RSE, p. 201-207.
- Zwetsloot, G. I. J. M., et Starren, A. (2003), «Maatschappelijk verantwoord ondernemen: "people aspect" komt er nog bekaaid van af», *Arbo* 1, n° 3 spécial, p. 9-11.

Partenaires du projet

Chef de projet — Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail:
William Cockburn
E-mail: cockburn@osha.eu.int

Chef de file

Pays-Bas

TNO Work and Employment (TNO Arbeid)
Polarisavenue 151
PO Box 718
2130 Hoofddorp — Nederland
Tél. (31-23) 554 95 49
Fax (31-23) 554 93 03

Chefs de projet pour le centre thématique «Recherche», «Task group Six»:

Gerard Zwetsloot et Annick Starren

Autres membres de l'équipe du projet du TNO:
Anneke Goudswaard et Martin van de Bovenkamp

E-mail: g.zwetsloot@arbeid.tno.nl
a.starren@arbeid.tno.nl

Participants

Allemagne

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Federal Institute of Occupational Safety and Health
Friedrich Henkel Weg 1-25
D-44149 Dortmund
Contacts: Karl Kuhn et Ellen Zwink

Tél. (49-231) 90 71 22 43
Fax (49-231) 90 71 25 37
E-mail: Zwink.Ellen@baua.bund.de

Autriche

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA)
Adalbert-Stifterstrasse 65
A-1200 Wien
Contact: Christian Schenk
Tél. (43-1) 33 11 14 51
Fax (43-1) 33 11 16 21
E-mail: christian.schenk@auva.sozvers.at

Belgique

Prevent
Rue Gachard 88, BTE 4
B-1050 Bruxelles
Contact: Kathleen Heuverswyn
Tél. (32-2) 643 44 44
Fax (32-2) 643 44 40
E-mail: heuverswyn@prevent.be

Espagne

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)
C/Torrelaguna, 73
E-28027 Madrid
Contacts: Luis Pujol et Manuel Bestratén
Tél. (34) 914 03 70 70
Fax (34) 914 03 00 50
E-mail: luisp@mtas.es

Finlande

Finnish Institute of Occupational Health (FIOH)
Työterveyslaitos Topeliuksenkatu 41a
FIN-00250 Helsinki
Contacts: Kaisa Kauppinen et Kari Lindström
Tél. (358-9) 47 47 27 19
Fax (358-9) 89 07 13
E-mail: kaisa.kauppinen@occuphealth.fi

Italie

Istituto Superiore per la Prevenzione e la
Sicurezza del Lavoro (ISPESL)
Via Alessandria, 220 E
I-00198 Roma
Contacts: Fiorisa Lentisco et Donatella Vasselli
Tél. (39) 06 44 28 02 92
Fax (39) 06 44 25 09 72
E-mail: f.lentisco@doc.ale.ispesl.it

Royaume-Uni

Health and Safety Laboratory (HSL)
Broad Lane
Sheffield S3 7HQ
United Kingdom
Contacts: Peter Shearn et Lee Kenny
Tél. (44-114) 289 27 17
Fax (44-114) 289 23 62
E-mail: Peter.Shearn@hsl.gov.uk.

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

La responsabilité sociale des entreprises et la sécurité et la santé au travail

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2006 — 139 p. — 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-9191-147-X

Prix au Luxembourg (TVA exclue): 15 EUR

VENTE ET ABONNEMENTS

Les publications payantes éditées par l'Office des publications sont disponibles auprès de ses bureaux de vente répartis partout dans le monde. Passez commande auprès de l'un de ces bureaux, dont vous pouvez vous procurer la liste:

- en consultant le site internet de l'Office (<http://publications.europa.eu>),
- en la demandant par télécopie au (352) 29 29-42758.



En vue d'améliorer le milieu du travail, pour protéger la sécurité et la santé des travailleurs, tel que prévu par le traité et par les stratégies et programmes d'action communautaires successifs relatifs à la sécurité et à la santé sur le lieu de travail, l'Agence a pour objectif de fournir aux instances communautaires, aux États membres, aux partenaires sociaux et aux milieux intéressés les informations techniques, scientifiques et économiques utiles dans le domaine de la sécurité au travail.

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail
<http://osha.europa.eu>



Agence européenne
pour la sécurité
et la santé au travail

Gran Vía, 33, E-48009 Bilbao
Tél. (34) 944 79 43 60, fax (34) 944 79 43 83
E-mail: information@osha.europa.eu

Prix au Luxembourg (TVA exclue): 15 EUR



TE-59-04-120-FR-C