



Développement des **politiques de RSE** sur le continent **africain**

enjeux et modalités de mise en œuvre



par Thierry Hommel



Développement des **politiques de RSE** sur le continent **africain**

enjeux et modalités de mise en œuvre

Par **Thierry Hommel**

Préface de **Jean-Michel Sévérino**

Sous la direction éditoriale de **Sonia Henry**

Préface

Capital-risque et RSE : les instruments d'une croissance durable pour l'Afrique

Les grandes entreprises multinationales implantées dans les marchés émergents, voient la politique de « responsabilité sociétale des entreprises » ou RSE, comme un passage obligé pour gérer leur risque de réputation et leur image auprès des consommateurs.

Ce constat vaut évidemment pour l'Afrique qui vit une période d'essor économique sans précédent, avec une croissance moyenne annuelle de 5,4 % du PIB ces cinq dernières années et un développement rapide de son marché intérieur du fait du triplement de sa classe moyenne depuis le début des années 80. Certes les questions de coût comptent énormément pour l'immense masse de consommateurs pauvres qui peuple le continent. Elles justifient les approches « bottom of the pyramid », synonymes d'une nouvelle forme de créativité économique et sociale. Mais la classe moyenne africaine qui émerge devient aussi plus éduquée, donc plus exigeante dans ses décisions d'achat. Elle participe à l'évolution d'une société civile de plus en plus sensible et porteuse de valeurs démocratiques. La traçabilité des produits, l'éthique sociale et le respect de l'environnement deviennent des critères importants pour pénétrer le marché intérieur africain. Les entreprises doivent s'adapter et adoptent des politiques responsables au plan social et environnemental. Les entreprises minières ou d'infrastructure doivent par exemple chercher à promouvoir l'offre locale, tandis que les entreprises produisant des biens de consommation à privilégier des modes de production utilisant des ressources locales.

Si les prévisions économiques pour l'Afrique annoncent une poursuite durable de sa croissance, cette dernière reste fragile selon les pays. Les défis auquel ce continent de plus d'un milliard d'habitants doit faire face, sont considérables. De nombreuses populations ne bénéficient pas de l'essor

économique. Le manque d'emplois dans le secteur formel et le chômage des jeunes sont des plaies qu'il faut traiter sous peine de nouvelles explosions sociales.

Dans le même temps, la croissance du marché intérieur africain offre des opportunités considérables pour les entreprises intervenant dans les domaines où les besoins sont gigantesques, comme la santé, l'éducation, le transport, l'énergie, l'eau, l'agro-alimentaire. Ces opportunités concernent les entreprises de toutes tailles, des grands groupes aux petites et moyennes entreprises, les PME.

Les PME jouent d'ores et déjà un rôle crucial dans les économies africaines urbaines et rurales. Mais il est dorénavant reconnu que la croissance africaine sera pérenne et mieux partagée par toutes les couches de la société, si elle repose sur le développement de ses PME. Idéalement positionnées pour générer de la valeur locale, créatrices d'emplois, elles sont des précurseurs pour les innovations, le transfert de technologies et l'industrialisation.

Mais elles ont aussi à surmonter de nombreux handicaps structurels comme la faiblesse des infrastructures, le coût élevé du travail, une gouvernance défectueuse, la pénurie de main d'œuvre qualifiée et, pardessus tout, le manque d'accès à des financements de long terme de la part des banques et autres prêteurs institutionnels.

Le manque d'accès des PME au capital-risque nuit fortement à leur croissance, c'est un fait. Le développement local passe donc par le développement d'une offre de capital-

investissement spécifiquement adapté au contexte et aux besoins des PME, comme cela fut le cas pour la micro-finance qui s'adresse aux besoins des plus petites entreprises.

Pour un véritable progrès sociétal au plan local, encore faut-il que les PME favorisent réellement un développement durable. A priori la RSE ne doit pas concerner uniquement les grandes entreprises. Mais, pour les entrepreneurs, cette démarche volontaire demande courage et détermination



car il faut alors pouvoir faire supporter à l'entreprise les coûts liés à la gestion des impacts environnementaux et sociaux.

Une des solutions est de chercher à susciter des impacts sociaux et environnementaux à travers les instruments de marché. Cette démarche relève de la responsabilité des investisseurs et des entrepreneurs. Il s'agit, en particulier de mettre en place des instruments de la famille de « l'investissement d'impact » qui visent délibérément les impacts sociétaux. Ce procédé est puissant car, associé à une démarche véritablement partenariale avec les entrepreneurs, il ouvre la voie à un développement durable porté par les PME elles mêmes, pour le bien de la société africaine au sens large.

Jean-Michel Séverino



Les émergences africaines sont au cœur de l'agenda international du développement. Présenté en parent pauvre ou victime de la mondialisation hier, le continent africain fait désormais figure de moteur potentiel de l'économie mondiale à Horizon 2030. Si de nombreux défis persistent, l'optimisme est de mise : les fondations de la croissance émergent en Afrique¹. En 2012, un quart des pays africains affichait une croissance supérieure à 7%², le continent bénéficiant notamment l'envolée du cours des matières premières. Les Etat africains, s'ils entendent mobiliser ces ressources naturelles dans leurs stratégies d'émergence, aspirent néanmoins à la diversification de leurs économies. L'objectif affiché est d'échapper aux économies de rente pour créer plus de valeur ajoutée localement en maîtrisant les premières transformations des ressources végétales et minérales extraites. Si le rôle des aides publiques aux développement (ADP) reste important dans l'accompagnement de ces transformations, la croissance économique et sociale veut également s'appuyer sur des dynamiques endogènes, soutenue par une stimulation des investissements domestiques et étrangers, un renforcement des capacités institutionnelles nationales et un nouveau partage des responsabilités collectives entre la sphère publique et le secteur privé. Celui-ci interpelle directement la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) opérant sur le continent.

¹ Voir pour illustrer le numéro spécial Alternatives internationales, L'Afrique qui bouge, Hors série n°13, - mai 2013

² Africa's Pulse october 2012, vol. 6

Emergence, capacités institutionnelles et investissements du secteur privé

La rationalisation des aides publiques au développement (APD) et leur conditionnalité participe à la mutation des Etats africains mais ne saurait et ne prétend tout faire. Dans les stratégies de développement, les leviers d'émergence économique et sociale relèvent d'inputs exogènes comme de leviers endogènes. L'intégration régionale, à travers des institutions comme l'Union Monétaire des Etats Ouest Africains (UMOA) ou la Commission de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), une meilleure coopération entre la sphère publique et le secteur privé, comme la reconnaissance progressive de fonctions politiques à la société civile sont des marqueurs recherchés d'initiatives conçues pour cimenter les émergences africaines.

La rationalisation des politiques publiques est toutefois prioritaire pour coordonner l'ensemble. Le renforcement des capacités institutionnelles des pays concernés est de ce fait une préoccupation commune et l'objet d'initiatives engagées par la plupart des Etats africains. Les capacités institutionnelles sont les leviers actionnés par un Etat pour administrer et gérer des politiques publiques : possibilité de recouvrir des données statistiques, capacités de planification des dépenses publiques, capacités à mettre en œuvre les politiques programmées, aptitudes à lutter contre les dynamiques de fraude et de corruption et à légiférer. la participation du secteur privée à la vie économique comme son investissement social étant tributaires d'un climat propice aux investissements et aux affaires, le renforcement des capacités institutionnelles doit favoriser la stabilisation d'un environnement réglementaire et bancaire adapté, la protection des droits de propriété et la promotion de la concurrence.

Prévues au titre du 'cadre des affaires', ces dispositions sont essentielles pour mobiliser l'entreprise et la conduire à assumer une responsabilité qui serait à la fois économique et sociale. L'analyse des rôles et responsabilités collectives des acteurs non étatiques est un continuum des sciences humaines et juridiques. Depuis les travaux de Karl Polanyi³ et de Kenneth Boulding⁴, nous savons que l'action collective mobilise différentes institutions pour se concevoir et se déployer. En dehors des mécanismes d'autorité incarnés par les capacités institutionnelles publiques, deux formes institutionnelles complémentaires interviennent : les institutions caritatives et les organisations non gouvernementales (ONG) qui incarnent la figure du don, par opposition

les racines de la RSE

La RSE est présentée par ceux qui la mettent en œuvre comme la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Si l'on s'écarte des préoccupations environnementales, cette tradition de l'entreprise sociale trouve des déclinaisons bien avant l'avènement du développement durable. On lui trouve des racines intellectuelles dans les écrits de Frédéric Le Play⁵ et dans les pratiques de Patronage volontaire initiées en Europe à la fin du 19ème siècle, tout comme dans les travaux académiques de la Business Ethic américaine des années 1950. Depuis le début des années 1990, le renouvellement récent des approches théoriques de la RSE emprunte également aux courants de sociologie institutionnelle et d'économie institutionnelle américaines tout comme aux sciences de gestion. Ces travaux, extrêmement variés, ont en commun de poser sur l'entreprise

un regard renouvelé et distancié de celui que véhicule la science économique. Dans ses fondamentaux, la théorie économique normative présente 'la firme' comme une entité mue par la recherche de profits immédiats pour le bénéfice de ses actionnaires. Ce regard normatif implique que, pour l'économiste, l'entreprise, si elle n'y est pas contrainte, agira sans se préoccuper des conséquences environnementales et sociales de sa conduite, conduite dont elle doit rendre des comptes aux seuls actionnaires. Pour ces raisons, et dans un contexte de concurrence entre opérateurs économiques, les théories économiques standard suggèrent que le marché peut jouer contre la vertu : la quête de l'efficacité interdirait aux entreprises de se préoccuper d'investissements non productifs, qui handicape leur compétitivité.

aux mécanismes d'échanges formalisés au sein de l'institution marché, dont les entreprises sont les figures de proue. Pour accompagner des Etats et palier à des défaillances publiques ou accroître l'efficacité de l'action publique dans un domaine de responsabilité collectives et partagées - formation, accès aux soins primaires, mise à dispositions d'infrastructures collectives de transport et de logement - l'entreprise peut être amenée à intervenir en complémentarité ou en subsidiarité de l'action publique. L'entreprise ainsi mobilisée exerce sa responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Si les travaux économiques, on le verra, ont apportés des éclairages complémentaires à cette lecture, les approches de sociologie et des sciences de la gestion s'en écartent. La RSE n'y est plus affaire d'efficacité, elle soutient une recherche de légitimité dont l'efficacité n'est plus indépendante : autrement dit, pour devenir et rester efficace, l'entreprise se doit d'adopter des modalités d'intervention légitimes aux yeux des parties prenantes. Dans cette conception, l'entreprise n'est plus un acteur indépendant de la vie sociale et politique, pas plus qu'une organisation mue par l'objectif unique qu'incarne le profit à court terme. Il s'agit d'une organisation enchâssée dans un univers social, qui en influence le développement tout comme elle le subit. Pour maintenir sa légitimité publique - des auteurs anglo-saxon parlent de **Social License to Operate** - l'entreprise doit dialoguer, rendre des comptes et se conformer à certaines valeurs collectivement reconnues, sous peine d'être mise en cause, et d'en subir les répercussions économiques : boycott des produits, stigmatisations par des ONG, etc... Directement, ou indirectement, l'entreprise est en relation avec ses parties prenantes : actionnaires et salariés, consommateurs et riverains peuvent et ne manquent pas de lui 'demander des comptes', une contrainte sujette à des interprétations très variées⁶ - sur ses impacts sociaux, sa gouvernance et sa performance environnementale. Dans cette perspective, la légitimité de l'entreprise deviendrait une des conditions de son efficacité économique.

RSE entre légitimité et efficacité

La représentation qui suggère que chaque acteur social peut revendiquer une forme de droit (moral ou fiduciaire) à dialoguer avec l'entreprise, et, ce faisant, influencer les choix entrepreneuriaux, aussi séduisante soit elle, doit d'être tempérée. Premièrement, elle s'appuie sur une représentation de l'action publique essentiellement nord-américaine où la société est vue comme un nœud de contrats directement négociables entre leurs possesseurs et dans laquelle l'Etat et ses fonctions ne sont pas et n'entendent pas être providentielles, et fort éloigné des modalités de l'action collective européenne, hormis les pays de tradition anglo-saxonne. Son adaptation aux conceptions de l'action collective, normes et valeurs caractéristiques des différents pays africains doit donc être interrogée. Deuxièmement, et quand bien même la RSE devient la règle, des écarts substantiels existent entre le discours de responsabilité et les actions qui sont censées en attester. Dans les faits, toutes les entreprises n'auraient pas la même nécessité à gérer leur légitimité publique. Certaines d'entre elles, caractérisées par une flexibilité et une capacité de redéploiement élevée, conférées notamment par la possession d'actifs aisément transférables, n'auront pas à investir dans l'entretien de leur légitimité publique comme des entreprises qui elles, possèdent des actifs peu transférables. En cas de crise, ces entreprises 'flexibles' pourront réaffecter ou transférer ces actifs et se lancer dans des activités à la légitimité mieux établie. D'autres ne tirent pas bénéfices de leur flexibilité stratégique, mais vivraient bien cachées,

³ La Grande Transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps, Paris: Gallimard, (traduction française en 1984 d'après la version originale en anglais) The Great Transformation. The political and economic origins of our time, New York: Farrar & Rinehart, 1944.

⁴ The Economy of Love and Fear, Belmont, CA, Wadsworth Publishing Company, 1973

⁵ Frédéric Le Play (1806-1882), auteur en 1855 d'une étude publiée intitulée Ouvriers européens. Études sur les travaux, la vie domestique et la condition morale des populations ouvrières de l'Europe, précédée d'un exposé de la méthode d'observations.

⁶ Hors champ économique stricto sensu où les travaux recherchent souvent les liens entre stratégie de RSE et 'maximisation du profit', c'est à dire, des travaux sur l'efficacité économique de la RSE, le débat théorique sur la RSE est très souvent relatif aux 1) formes de droits qu'il serait possible de revendiquer (droits fiduciaires, droits de propriété, droits fondamentaux) et qui seraient directement négociables entre opérateurs économiques et partie prenantes, et 2) acteurs susceptibles de les négocier.

abritées du regard sévère de l'opinion sur leurs pratiques dans des filières méconnues et des régions inaccessibles. Toutefois, ces deux situations dans lesquelles les opérateurs économiques appuient l'ensemble de leur activité sur des actifs économiques transférables à l'abri de tout regard sont plus rares dans l'univers des entreprises que dans la théorie économique. Si l'intensité des pratiques de RSE reste très hétérogène, peu d'entreprises échappent désormais à toute forme de tierce vigilance.

Une stratégie de légitimation

Dans les faits et dès lors que les entreprises ne peuvent espérer être à l'abri d'une vigilance citoyenne, la RSE pourra s'interpréter à la fois comme une stratégie de légitimation tel que suggérée par les travaux sociologiques, mais aussi comme un acteur d'efficacité économique des entreprises concernées. Cela semble particulièrement évident dans le cadre des politiques RSE conduite sur le continent africain. De façon exemplaire, les politiques de soins – accès aux trithérapies VIH, fourniture d'antipaludiques – conduites par une grande majorité des entreprises transnationales présentes sur le continent africain contribuent à la fois au maintien de leur réputation, mais également à celui de leur efficacité économique. Dans un contexte de rareté de la main d'œuvre qualifiée, qui caractérise souvent les situations de pré émergence et semble illustrer à merveille les situations rencontrées dans les Etats d'Afrique centrale, il apparaît essentiel d'entretenir le capital humain peu nombreux et difficilement remplaçable. La RSE n'est en ce sens pas une politique philanthropique où l'action sociale est conçue en toute indépendance des objectifs économiques poursuivis par l'entreprise ; il s'agit au contraire d'une stratégie d'entreprise qui sert et soutient les choix stratégiques de la direction.

“En Afrique du Sud, où 21 % de la population serait séropositive, 5 % de la force de travail tend à disparaître annuellement et 1 % du PIB en est grevé. La mort frappe les travailleurs dans la force de l'âge. Ils sont remplacés par des ouvriers plus jeunes et moins qualifiés. Ce faisant, l'épidémie réduit la productivité de la main-d'œuvre et renchérit le coût du travail. Au-delà des effets quantifiables, l'épidémie affecte le moral et contribue à la dégradation des relations professionnelles, ce qui a aussi une incidence sur la productivité.”

Aussi, et ceci en dépit de certaines dérives communicationnelles et de tentations parfois grandes d'éco blanchiment (Greenwashing), justement soulignées et dénoncées par les ONG, les politiques de RSE ne peuvent être systématiquement réduites à des stratégies de communication vertueuse. L'exercice purement communicationnel rencontre d'évidentes limites dans un contexte de surveillance accrue des filières de

RSE et accès aux soins

La situation sanitaire de l'Afrique australe est une préoccupation prioritaire pour la communauté internationale. Cette priorité onusienne, au cœur des objectifs du Millénaire pour le développement, est partagée par les milieux d'affaires, qui se sont associés pour contribuer à la lutte à travers la Coalition des entreprises contre le VIH/sida. L'approche économique de la question justifie l'implication du secteur privé. Ne pas lutter contre la pandémie tuerait dans l'œuf les possibilités de développement des populations locales et réduirait le gisement de main d'œuvre pour les opérateurs économiques. Pour les États concernés, qui fondent leur stratégie de développement sur l'investissement direct de

l'étranger et l'attractivité pays, dont la main d'œuvre représente une composante essentielle, ces politiques de soins déléguées au secteur privé participent directement à la conservation du capital humain.

Un rapport publié par l'Agence des États-Unis pour le développement (Usaid) établit ainsi un lien direct entre les menaces sur la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et la prévalence du sida. Soulignant le fait que la main-d'œuvre africaine est abondante, bon marché et productive, le rapport y voit un avantage compétitif à exploiter, que la pandémie érode quotidiennement.

Grand Témoin Paul Giniès

La formation d'ingénieurs entrepreneurs conscients de leur rôle et de leur responsabilité : une nécessité pour impulser un développement durable du continent africain

L'Afrique connaît aujourd'hui une période de développement économique sans précédent, avec un taux de croissance moyen de près de 5% sur la dernière décennie. Le continent défie les clichés et s'affirme aujourd'hui comme un acteur de plus en plus indiscutable de la compétition économique mondiale.

A l'heure actuelle il est primordial d'accompagner le dynamisme des économies africaines en formant les ingénieurs-entrepreneurs responsables dont le continent a besoin. A ce titre, la RSE s'impose de plus en plus comme un outil de compétitivité et de valeur ajoutée permettant le développement d'une économie durable à l'africaine.

« Avec une démarche RSE, on peut positivement changer les choses en Afrique » affirme un étudiant en Licence à 2iE. L'éveil des consciences et l'adoption de bonnes pratiques en matière de RSE sont désormais le fait des jeunes africains, futurs ingénieurs et entrepreneurs, qui devront faire rimer progrès et responsabilité sociale et environnementale.

Pour les encourager à adopter à l'avenir des pratiques professionnelles responsables qui prennent en compte les enjeux sociaux économiques et environnementaux du continent, l'offre de formation doit intégrer des modules de formations à la RSE. Mais il convient d'aller plus loin et de créer un écosystème éducatif et professionnel conforme aux principes de la RSE et de l'entrepreneuriat social. Il faut associer la formation théorique à l'expérience pratique des professionnels pour que ces derniers présentent aux étudiants la stratégie de RSE de leur entreprise en Afrique, les défis qu'ils ont à relever et les avantages qu'ils en retirent dans l'exercice de leurs activités. Ces échanges d'expérience permettent aux étudiants de palper la réalité du terrain et mieux comprendre les innovations managériales adaptées aux problématiques locales. La formation à la RSE doit rendre tangibles les liens entre le secteur privé, la recherche et le monde académique afin d'encourager les étudiants et diplômés à s'investir dans des entreprises pour une croissance verte du continent. Il s'agit aussi de combiner à la formation d'ingénieur l'octroi de compétences poussées en

sciences managériales. L'innovation et l'entrepreneuriat doivent acquérir une place centrale dans les offres de formations à destination des étudiants



© 2iE - Mai 2013.

africains favorisant ainsi leur esprit d'initiative et leur créativité.

Construire l'Afrique de demain, c'est mobiliser dès aujourd'hui chacune de ses ressources et tout spécialement, la première d'entre elles, son potentiel humain. La formation d'ingénieurs-entrepreneurs africains, dotés d'une solide connaissance des enjeux locaux et du désir d'entreprendre, ouvre la voie à l'émergence du continent sur l'échiquier international.

Paul Giniès est Directeur Général à la Fondation 2iE, Burkina Faso.

Lafarge South Africa

Dans le cas d'une entreprise comme Lafarge, la Harvard School of Public Health a calculé le coût d'un décès pour l'entreprise à environ 4600 euros, en considérant l'absentéisme, les dépenses de santé, les frais liés aux funérailles, la baisse de productivité et le coût de formation et de recrutement d'un nouvel employé. Les recherches sur le terrain ont mis en évidence un taux annuel de mortalité d'environ 1 %, mais les effets du VIH ne peuvent être réduits à la mortalité. Pour faire face à la situation, l'entreprise a adopté une stratégie de lutte qui se déploie autour de la sensibilisation du personnel, du dépistage et de l'offre de soins gratuits pour les malades et leur famille. L'entreprise le concède donc, elle s'est engagée

dans la lutte contre le VIH, non seulement par altruisme ou pour valoriser son image, mais aussi parce qu'il s'agit d'une décision économiquement justifiée quand le coût annuel d'une thérapie est de l'ordre de 1650 euros. La sensibilisation, la prévention et les soins sont onéreux pour Lafarge, représentant un budget de 1,1 million d'euros sur cinq ans. « Mais nous avons calculé que, sans cette politique, le sida coûterait 1,7 million d'euros à l'entreprise. Alors, nous y gagnons. C'est ce que nous voulons montrer aux autres entreprises, pour qu'elles suivent notre exemple », note Frédéric de Rougemont, président de Lafarge South Africa.

production, et se trouve vite dénoncé par les parties prenantes. En ce sens, l'exercice est, à moyen terme, contre-productif. Pour être convainquant, le discours RSE des entreprises, perçue comme des acteurs en quête de profits, doit s'appuyer sur des éléments de langage économique et non sur un messianisme déconcertant pour des entreprises....et qui ne s'exprime pas nécessairement mieux chez d'autres acteurs sociaux.

Si la RSE est économiquement orientée, pour être convaincante, elle doit se justifier économiquement à travers des baisses de coûts et/ou des gains en retour des investissements consentis, comme le soutiennent les travaux économiques. Si les interprétations disponibles – adaptation anticipée à une réglementation, édicton de barrières non tarifaires par des firmes domestiques pour des opérateurs étrangers, satisfaction des consommateurs soucieux de la qualité environnementale et sociale des produits, baisse des coûts à travers une meilleure efficacité dans l'utilisation des inputs, amélioration de l'image et amélioration des capacités de recrutement de l'entreprise - sont irréductibles l'une à l'autre, elles sont complémentaires et permettent de mieux cerner les différentes motivations qui justifient l'intérêt de l'entreprise au déploiement de politiques RSE. Ces interprétations économiques conduisent à concevoir la RSE comme une réponse anticipée à des coûts ou des pertes de compétitivités futures qui trouvent leurs racines dans des changements comportementaux chez les consommateurs ou des changements institutionnels initiés par les régulateurs. De facto, au-delà des écrans de fumée, les entreprises s'orientent en fonction de deux repères : l'évolution des marchés sur lesquels elles vendent leur production, ce qui les rend sensibles à la façon dont la qualité des produits est appréhendée par les consommateurs ; l'entretien de leur légitimité sociale à produire et distribuer, ce qui les rend vulnérables aux potentielles mises en cause de leur activité ou des techniques qu'elles utilisent. C'est par anticipation aux nouvelles exigences des consommateurs ou de la menace d'une défiance sociale vis-à-vis de leurs produits ou techniques- avec leurs possibles répercussions réglementaires ou judiciaires et économiques - que les entreprises ont initialement été amenées à construire des politiques de RSE. C'est ainsi de la vigilance informée des populations, dans leurs rôles de consommateurs et de citoyens, et au regard des exigences écologiques et sociales que dépend largement le déploiement de stratégies volontaires de responsabilité au sein des entreprises tout comme, en parallèle, l'essentiel maintien des enjeux de développement durable sur l'agenda des gouvernants.

Car les stratégies RSE ne peuvent, à elles seules, prétendre à se substituer aux initiatives publiques comme à celles de la société civile pour assurer le développement communautaire et la prospérité durable.

Concevoir ainsi les choses, c'est certainement fantasmer la puissance des entreprises et leur conférer une capacité d'intervention dont peu font réellement preuve. Il est certain que la puissance des multinationales retient l'attention de nombreux acteurs de la vie sociale et politique ; bien entendu, le potentiel de nuisance de certaines entreprises est considérable, tant en termes physiques (accidents industriels, prédation des ressources et altération du climat et de la diversité biologique) que financiers (spéculation, corruption, blanchiment). Mais leur potentiel de progrès l'est aussi. L'influence des entreprises sur l'orientation de la recherche et du développement technologique dans le monde est ainsi majeure : elles en sont la première source de financement. Ce nonobstant, voir dans leur activité économique l'obstacle principal à l'émergence de nouveaux modes de vie, de production et de partage ou, au contraire, le siège principal de son impulsion



relève certainement du leurre ou de l'incompréhension. Il s'agit d'un réductionnisme conceptuel. En réduisant l'univers de l'action collective aux leviers du marché, ces positions totalement opposées, le tout marché au service de la société comme son rejet total ne permettent pas d'identifier ce qui est en jeu à travers le développement de la RSE : la recherche de formes d'organisation nouvelles, libérales, régulées par l'intervention des acteurs non étatiques, entreprises et ONG, dans des dispositifs hybridés qui les associent aux acteurs étatiques, afin de prévenir les effets du repli des Etats ou leur défaillance sur des terrains d'intervention sociaux et environnementaux.

La RSE, une participation des entreprises à l'effort collectif de développement

À première vue, le discours sur la responsabilité sociale des entreprises rompt, nous l'avons vu, délibérément avec l'analyse économique classique qui fait des opérateurs économiques des monstres aveugles. Le déploiement de nouvelles règles publiques et d'instruments économiques n'apparaît plus comme le moyen le plus efficace pour atteindre les objectifs de la collectivité en corrigeant les défaillances du marché. Pour les pouvoirs publics, l'enjeu principal consiste à créer un contexte favorable à l'accueil des initiatives volontaires des entreprises. Pour certains partisans de la RSE, c'est dans l'engagement volontaire des firmes visant la qualité environnementale, la croissance économique et la justice sociale, que se dessine la base du progrès vers un développement durable. Crédibles, ces engagements volontaires le seraient doublement. D'abord, parce qu'ils relèveraient de stratégies d'anticipation de l'environnement économique, social et réglementaire futur de l'activité des entreprises. Ensuite parce qu'ils s'appuieraient directement sur les demandes formulées par les diverses parties prenantes des firmes : acteurs publics, riverains victimes des nuisances, consommateurs, associations variées, sans oublier les salariés sous-traitant, donneurs d'ordre et les actionnaires.

Dans cette conception, l'entreprise serait ainsi l'institution dans laquelle s'effectuent les arbitrages sur les composantes du bien-être (notamment les arbitrages consommation/protection de l'environnement consommation/droits humains des salariés) et sur sa distribution. Instances étatiques et institutions internationales seraient largement disqualifiées à tenir seules en main les destinées collectives, tant par leur manque de réactivité, voire leur paralysie, que refléterait la faiblesse ou l'inadéquation des résultats obtenus en matière de protection de l'environnement ou de prévention des risques sanitaires et naturels depuis maintenant plus de deux décennies. Les entrepreneurs pourraient contribuer à asseoir des décisions reposant sur une meilleure connaissance empirique des problèmes et bénéficier de coûts de transaction réduits. Ces idées, pourtant assez rapidement contrecarrées par les travaux d'analyse émanant d'institutions pourtant favorables aux engagements volontaires³, sont populaires au sein des entreprises et chez leurs multiples représentants (syndicats patronaux, organisations professionnelles, fédérations ou groupes internationaux). Cela semble somme toute normal. Qu'elles le soient aussi et sans relâche depuis une quinzaine d'années au sein des organisations internationales, qui ont favorisé la promotion de ce modèle peut être plus surprenant. Ainsi Kofi Annan, secrétaire général des Nations unies, exhortait-il, dans son discours du 14 juin 2005, les entreprises à s'impliquer dans le développement via le **Pacte mondial des Nations unies pour les**

³ La Grande Transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps, Paris: Gallimard, (traduction française en 1984 d'après la version originale en anglais) The Great Transformation. The political and economic origins of our time, New York: Farrar & Rinehart, 1944.

⁴ The Economy of Love and Fear, Belmont, CA, Wadsworth Publishing Company, 1973

⁵ Frédéric Le Play (1806-1882), auteur en 1855 d'une étude publiée intitulée Ouvriers européens. Études sur les travaux, la vie domestique et la condition morale des populations ouvrières de l'Europe, précédée d'un exposé de la méthode d'observations.

⁶ Hors champ économique stricto sensu où les travaux recherchent souvent les liens entre stratégie de RSE et 'maximisation du profit', c'est à dire, des travaux sur l'efficacité économique de la RSE, le débat théorique sur la RSE est très souvent relatif aux 1) formes de droits qu'il serait possible de revendiquer (droits fiduciaires, droits de propriété, droits fondamentaux) et qui seraient directement négociables entre opérateurs économiques et partie prenantes, et 2) acteurs susceptibles de les négocier.

Grand Témoin Nicolas Imbert

Afrique. Enjeux et expériences d'une responsabilité des organisations incarnée sur les territoires

Mettre en œuvre une approche économiquement responsable d'un point de vue environnemental et social, intégrant les enjeux liés à l'eau, à l'alimentation et aux énergies renouvelables, apparaît déterminant pour créer les conditions d'un développement durable, lutter contre la pauvreté et lutter contre les facteurs d'instabilité du continent. L'économie de l'extraction de la ressources (forêt, minerais, pêche...), historiquement largement majoritaire, repose sur une exportation quasi-exclusive des matières premières. Il est grand temps d'en réinvestir les dividendes pour évoluer rapidement vers une économie des territoires, avec l'aide de la diaspora, pour rendre l'économie productrice d'emplois et de plus-value sociale sur le territoire. Et ce dans une logique d'éradication progressive de la corruption, de transparence et d'éducation. Nous pensons que cette transition commence, timidement mais sûrement, à s'opérer, autour d'une économie verte, et des domaines d'activités suivant : l'accès et la maîtrise durable de l'eau, à l'énergie, et à l'alimentation, les énergies renouvelables et une anticipation des conflits via une dynamique socialement responsable et ancrée sur les territoires. L'ensemble de ces enjeux s'inscrit dans une perspective de long-terme, et nécessite d'adopter une approche intégrée et transparente.

Les entreprises européennes sont présentes en Afrique de longue date, rejoints et distancés désormais par les intérêts américains et chinois, alors qu'une coopération sud-sud plus territoriale se développe avec le Brésil, et dans une moindre mesure l'Inde. La responsabilité sociale des entreprises y a dans ce contexte été régulièrement vue comme une manière de rassurer le consommateur final, de lui donner bonne conscience via la mise en avant d'une norme réputée satisfaisante. Il est grand temps de dépasser cette première étape, nécessaire mais largement insuffisante, pour mettre en place une responsabilité

qui ne soit plus d'incantation, mais incarnée, et repose sur une véritable intégration entre les entreprises et leurs territoires. C'est par ce biais que l'on créera réellement une valeur partagée profitable à tous, et à même de prévenir de nombreux conflits.

Nous pensons que la coopération territoriale, notamment via l'Union Africaine et la Cédéao, est essentielle pour initier, encourager et développer ces pratiques. L'objectif politique majeur du régionalisme africain réside dans la mise en place d'une stabilité durable au niveau

Nous pourrions par exemple citer la pêche artisanale dans le parc piroguier de Kayar, au Sénégal, constitué de 350 embarcations dont 93% sont motorisées. La spécialité de Kayar est la pêche du jour réalisée par les pêcheurs à la ligne et destinée en grande partie à l'approvisionnement des entreprises d'exportation des produits halieutiques frais. Il est géré de manière communautaire, avec des règles de gestion coordonnées pour maintenir un bon état halieutique (zones et périodes de pêche, taille minimale des poissons...). Les pêcheurs ont ainsi multiplié leur revenu par 3 à 5 sur les 10 dernières années, créant de la valeur sur le territoire et permettant à leur entourage une consommation accrue des poissons locaux, mais également l'apparition de nouvelles activités connexes nécessaires et financées (séchage et conserverie, services aux pêcheurs, salubrité des aires de débarquement, sécurité en mer, vie sociale du village....

régional, notamment via la signature de pactes de non-agression et d'entre-aide. Ce qui passe par une exploitation plus raisonnée des ressources, une transformation sur et avec le territoire. Elle nécessite une coopération technique et commerciale, permettant de pacifier la zone et rationaliser les moyens, objectifs et productions. Coopération actuellement en cours de construction, notamment via

la mise en place de tarifs extérieurs communs, de législations unifiées (en matière d'agriculture, d'industrie, etc.), de politiques sectorielles communes dans les secteurs clés, ou encore de commerces de biens et services exonérés de droits de douane au sein de ces zones.

Si la croissance a été au rendez-vous ces dernières années en Afrique, la création d'emplois n'a cependant pas été proportion-



nelle à l'augmentation du PIB. Le chômage reste élevé, surtout en Afrique du Nord, et la croissance n'a pas encore permis une réduction significative de la pauvreté. Car cette croissance est en effet en partie due aux industries extractives fortement capitalistes déconnectées du reste de l'économie.

Le Brésil a bien compris l'intérêt à encourager cette coopération territoriale. En particulier en Angola, sur les investissements dans l'énergie effectués via des PME locales qui investissent pour recruter et transformer sur leur territoire. De même, l'enjeu agricole en Afrique appelle donc le développement d'une production locale génératrice de revenus décents pour les agriculteurs, qui soient à même de concurrencer la manne tirée des ventes de terres aux investisseurs étrangers. Et pour ceci, l'innovation et les échanges nord-sud sont au cœur des solutions.

Un facteur de succès essentiel est également

de développer une filière locale. L'agriculture africaine doit davantage être tournée vers l'agro-industrie locale, moins vers l'export sans valeur ajoutée. Il s'agit donc de pouvoir transformer sur place, en développant le commerce et l'artisanat. Des investissements dans la formation

Dominique Souaty à travers l'entreprise Savon Plus au Congo Brazzaville : il a initié, une activité de savonnerie à partir de denrées agricoles de proximité, qui a servi le marché des hôtels locaux de chaînes européennes, afin de développer l'activité et d'avoir les capitaux permettant de fournir à un prix adapté le pain de savon quotidien des familles sur le marché local. La réussite de ce modèle a ensuite, petit à petit, permis de monter

une unité papetière pour emballer les savons à partir des co-produits agricoles, et permettre de développement de la lecture et l'écriture pour habiller les emballage des savons. Le tout dans une logique d'économie formelle. On voit ici tout l'intérêt pour contribuer à structurer via une activité entrepreneuriale locale le développement de l'hygiène, d'une filière de qualité, de l'éducation et la recherche d'un développement urbain apaisé.....

sont donc nécessaires pour développer une filière locale performante.

De nombreux efforts restent encore à faire afin d'assurer aux populations africaines un développement durable

conciliant croissance et développement humain. Le développement d'une nouvelle responsabilité des entreprises est au cœur de ce modèle. Cette responsabilité réinventée permettra une meilleure allocation des capitaux, non plus vers l'immobilier ou les combustibles fossiles, mais vers la transition écologique de l'économie en faveur du développement. L'accent doit être mis sur l'innovation, le partage d'expérience et la valeur partagée sur le territoire. Et passe par l'économie verte, permettra de relever localement et concrètement les défis économiques, sociaux et environnementaux de notre siècle.

Nicolas Imbert est Directeur de Green Cross France et Territoires.

entreprises (Global Compact). Celui-ci comporte l'adoption d'une dizaine de principes de base ...dont certains ne sont que les droits de l'Homme les plus élémentaires : respect des droits de l'homme, droit des travailleurs à s'organiser collectivement, abolition du travail des prisonniers et des enfants, lutte contre la corruption, protection de l'environnement, notamment. ,

Mettre en forme sa RSE : référentiels, rapports et communication

En sollicitant la contribution directe des opérateurs économiques au développement économique et social et la signature d'un pacte mondial des entreprises, l'ONU entérinait la complémentarité des dispositifs d'aide publique au développement et de l'initiative privée. Ces initiatives privées pour le développement sont l'objet d'une surveillance qui, d'une certaine façon, est bien supérieure à celle que nous accordons aux politiques publiques dont les visées sont identiques. Il y a là l'expression d'un paradoxe, ou d'une schizophrénie : les sondages d'opinions n'ont cessé d'attester la méfiance de la société civile vis à vis des entreprises... Mais c'est principalement sur elles que reposerait la mise en œuvre du développement durable. Pour renforcer leur crédibilité, les entreprises qui construisent leur RSE doivent donc s'appuyer sur des dispositifs attestant de leurs pratiques. Ces dispositifs existent, les premiers d'entre eux datant de la fin des années 90.

Toutefois, c'est dans la première version des lignes directrices à l'intention des entreprises transnationales que l'on trouve les germes de considérations qui, aujourd'hui, sont au cœur des processus de RSE. Considérant certaines pratiques délictueuses observées par les multinationales occidentales dans les pays africains et sud-américains (politique du double standard, absence de transparence sur les conditions d'établissement, mauvais traitement de la main d'œuvre locale, etc.), les lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales élaborées dès 1976 pointaient déjà la nécessité d'imposer aux entreprises investissant hors de leur pays d'origine des critères de bonne gouvernance.

Grand Témoin Victor G. Ndiaye

L'entreprise, nouvel acteur du développement en Afrique à travers la RSE ?

A l'heure du ralentissement économique et de la saturation des marchés des pays développés, l'émergence du continent africain attire l'attention d'un nombre croissant de multinationales et d'entrepreneurs en quête d'opportunités. L'Afrique est aujourd'hui la deuxième région mondiale en termes de croissance, avec une moyenne annuelle de 5.5%. L'émergence d'une classe moyenne africaine constitue une autre source d'attractivité pour les acteurs économiques. Les estimations et les définitions divergent, mais un rapport récent de la BAD souligne que plus de 300 millions d'Africains font aujourd'hui partie de la classe moyenne (gagnant entre 2 et 20 dollars par jour), soit un tiers de la population totale du continent. Les estimations portent ce chiffre à 1,1 milliard en 2060, soit 42% de la population africaine.

Malgré cette croissance économique, les défis à relever pour le développement des pays africains sont encore nombreux : renforcer les capacités et compétences du capital humain, en particulier des jeunes et des femmes ; mettre en place des infrastructures de base capables de soutenir le développement des activités économiques ; éradiquer les épidémies et autres problèmes sanitaires ; développer l'électrification des zones rurales ; améliorer la productivité de l'agriculture ; mettre en place des mécanismes durables d'adaptation au changement climatique...

Dans ce contexte, quel peut être le rôle des acteurs économiques attirés par opportunités prometteuses du continent ? A travers sa politique RSE, l'entreprise a désormais un rôle essentiel à jouer dans l'apport de solution aux enjeux sociaux, économiques et environnementaux auxquels font face les pays africains.

La responsabilité sociale de l'entreprise, autrefois cantonnée à la philanthropie et au mécénat, occupe désormais une place

de premier plan dans la vie et le développement d'une entreprise, aussi bien pour les grandes multinationales que les PME. Plus qu'un outil de renforcement de la visibilité et de la réputation, c'est également un moyen d'intégrer toutes les parties prenantes dans la création d'une valeur partagée qui bénéficie à tous. Cette importance croissante de la RSE, particulièrement sur le continent africain, est liée à trois tendances majeures. Tout d'abord, les organisations n'ont plus seulement des obligations de rentabilité économique et financière, mais également des responsabilités sociétales et environnementales, tendance qui s'illustre dans les rapports d'activités des entreprises qui ne se résument plus à de simples rapports financiers. Les standards internationaux en matière de RSE, ainsi que les cadres réglementaires, se développent et obligent les acteurs économiques à intégrer les parties prenantes dans leur fonctionnement et leur prise de décisions.

D'autre part, à l'ère de l'émergence de l'Afrique, l'entrepreneuriat africain se développe, imprégné par la philosophie de l'ubuntu, qui traduit l'idée de partager les bénéfices avec la communauté afin de contribuer au développement durable et au bien-être des parties prenantes.

Enfin, les multinationales qui s'implantent en Afrique n'ont plus une politique RSE restreinte à leur pays d'origine, mais mettent en place de nombreuses activités et initiatives dans leurs pays d'intervention. Au-delà d'initiatives ponctuelles, telles que les journées citoyennes, des projets à long terme et à fort impact sont mis en place, et visent non seulement à améliorer les conditions de vie des populations, mais aussi à augmenter les opportunités de marché futur, en s'intégrant entièrement dans le cœur de métier de l'entreprise. C'est le concept de valeur partagée, illustré par des programmes tels que Microsoft 4 Afrika, qui vise notamment à améliorer l'accès à

la technologie et à Internet en Afrique, ou encore les cours d'éducation financière mis en place par de nombreuses banques, afin d'enseigner aux populations l'intérêt d'épargner, d'ouvrir un compte, et ainsi cibler le grand marché que représentent les personnes non-bancarisées en Afrique.

Les défis à relever afin d'améliorer la mise en place des politiques RSE en Afrique sont encore nombreux : il s'agit d'instaurer des cadres institutionnels et réglementaires,



© DG

quasi-inexistants aujourd'hui, de créer une dynamique de partenariat entre les secteurs public, privé et la société civile, de renforcer les capacités et de développer des outils afin d'aider les entreprises à mettre en place une politique RSE qui ne se limite pas à de la philanthropie, mais qui crée une valeur partagée. Le dynamisme qui règne sur le continent ne saurait tarder à trouver des solutions à ces enjeux, afin que tous les acteurs concourent à la transformation durable des économies et sociétés africaines.

Victor G. NDIAYE est Président-Directeur Général de performancesgroup.

Dans la continuité des préoccupations sociales exprimées par l'OCDE et l'Organisation Internationale du Travail (OIT), des institutions ont pensé la RSE. **Aujourd'hui, l'engagement de politique RSE est posé comme un des déterminants de la compétitivité à moyen et long terme des opérateurs économiques et de plus en plus, soutenu par des dispositions publiques**⁸. L'hybridation publique-privée des politiques de RSE est une tendance lourde. De façon exemplaire, en octobre 2011, la Commission européenne a présenté une nouvelle stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)⁹. Cette stratégie soutient que, pour s'acquitter de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent avoir engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base. L'objectif visé est double. Il est tout aussi important de renforcer la contribution des entreprises aux mutations sociétales - création de nouveaux produits et services bénéfiques à la société comme aux entreprises et soucieux du respect de l'environnement - que de limiter et de prévenir leurs effets négatifs. Par ailleurs, consciente de l'existence de différents standards de mise en œuvre pour l'application d'une politique RSE, l'Union européenne propose de rapprocher les conceptions européennes et mondiales de la RSE. Cette proposition est de 'bon sens' dans la situation actuelle caractérisée par une concurrence croissante des référentiels. L'Europe se réfère ainsi aux grandes lignes directrices suivantes :

- * les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales;
- * les 10 principes du Pacte mondial des entreprises (Global Compact) des Nations unies;
- * les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme;
- * la déclaration de principes tripartites de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale;
- * la norme d'orientation sur la responsabilité sociale ISO 26.000.

D'autres initiatives (IIRC) ont actuellement cours pour développer des référentiels. Ceci illustre la nécessité, pour les entreprises, de pouvoir appuyer leurs choix stratégiques sur des repères communs et,

Global compact – Des entreprises actives dans le développement

« Le monde des affaires, comme le monde politique, a intérêt à ce que la mondialisation apporte des avantages réels au plus grand nombre. Nous devons offrir d'autres perspectives à ceux qui vivent dans un sentiment de perpétuelle impuissance économique. Dans un monde plus interdépendant que jamais, la pauvreté non seulement détruit les individus et ronge les familles de l'intérieur, mais elle se propage par vagues, répandant le malheur et la révolte. Combien de fois avons-nous vu l'indigence, les violations des droits de l'homme et la guerre se nourrir mutuellement dans un engrenage fatal qui ignore les frontières ? Aucune entreprise n'est à l'abri du phénomène, car aucune ne travaille isolément. Beaucoup ont une longue expérience des pays en développement ; beaucoup d'autres, qui découvrent la mondialisation des contacts et des réseaux de fournisseurs, rencontrent ces problèmes pour la première fois. Mais toutes savent maintenant que la manière dont elles

vont les aborder a un effet direct sur les risques qu'elles prennent, l'image qu'elles donnent, le moral de leurs employés et la solidité même des marchés dont elles dépendent. Il est plus clair que jamais que les intérêts du secteur privé convergent parfaitement sur les objectifs de développement des Nations unies... C'est pourquoi nous faisons dorénavant cause commune. Nous ne sommes pas ici pour dresser des plans nouveaux, mais bien pour mettre en œuvre une stratégie qui jouit d'une légitimité et d'un soutien international sans précédents. Je parle évidemment des **objectifs du Millénaire pour le développement**, tirés de la déclaration adoptée par les dirigeants du monde entier lors de la réunion au sommet qu'ils ont tenue en septembre 2000 à l'ONU. »

Source : Extraits de l'allocation de Kofi Annan, le 14 juin 2005, lors de la réception des représentants du Pacte mondial des Nations unies pour les entreprises.

⁸ Ce qui suppose que les donneurs d'ordre des pays d'accueil soient également intéressés par la diffusion de bonnes pratiques en matière de gouvernance, de social et d'environnement. S'ils restent sur une compétition en prix, au mépris des critères susmentionnés, alors ces derniers ne sont qu'un facteur d'alourdissement des coûts et...le marché joue contre la vertu.

⁹ Communication de la Commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social et au comité des régions, Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014

simultanément, l'impossibilité d'en adopter un qui fasse référence pour tous. Cette diversité relative des référentiels - les périmètres du reporting (performances sociales, environnementales et pratiques de gouvernance) sont identiques mais certains postes ou pondérations diffèrent - est également de mise pour les politiques publiques nationales qui encouragent la RSE. Car dans la lignée des recommandations européennes, la France, l'Allemagne, le Danemark, les Pays-Bas comme l'Espagne sont désormais dotés de politiques nationales de RSE sensiblement différentes. Sur le continent nord-américain, le Canada n'est pas en reste. Les États-Unis, n'ont, pour leur part, pas développé de politique nationale, mais le marché de la RSE y croît rapidement dans le cadre d'une intégration *market based* des enjeux extra financiers. Au-delà des groupes directement concernés par le reporting, par le truchement réglementaire, il est particulièrement intéressant de considérer l'effet d'entraînement vertical que les pratiques de RSE engagées dans les grands groupes peuvent susciter en amont et aval de leurs activités. Pour ces raisons, la RSE a vocation à devenir une affaire de filière industrielle plus qu'une préoccupation d'entreprise. Or actuellement la montée en puissance des réflexions sur la **RSE génère une production croissante de travaux sur la mobilisation juridique de ces engagements**, initialement, inopposables en justice. Selon ces travaux, la mise en œuvre de politique de RSE chez des donneurs d'ordre est un levier pour les interpeller tout comme pour interroger les pratiques en cours dans la sous traitance¹⁰

Quel est le périmètre de responsabilité sociale des opérateurs industriel ?

Si la responsabilité civile et pénale des opérateurs économiques s'exerce uniquement sur le groupe et ses entités, sa responsabilité sociale est étendue à sa 'sphère d'influence'. La responsabilité sociale des entreprises s'exerce au-delà des murs de l'entreprise, comme en attestent les textes susmentionnés - ISO 26.000, Pacte mondial des entreprises, lignes directrices OCDE, déclaration OIT.

Le concept de 'sphère d'influence', reconnu dans la plupart des instruments internationaux relatifs à la RSE et par la jurisprudence de la Cour de Justice des Communautés Européennes, doit permettre de baliser le champ d'application matériel (quels engagements ?) et temporel (sur quelle durée ?) des obligations des entreprises. La norme ISO 26.000 définit cette sphère d'influence comme *un domaine, des relations politiques, contractuelles ou économiques à travers lesquelles une entreprise peut influencer les décisions ou les activités d'autres entreprises ou de personnes individuelles*. La définition de ce champ d'application est encadrée par des critères objectifs, lesquels considèrent les caractéristiques du secteur, de l'entreprise, la nature des produits, tout comme leur processus de production et de commercialisation.

Ce concept invite les entreprises à la pro activité, comme en attestent les Principes directeurs de l'OCDE : *les entreprises multinationales étant fréquemment considérées comme des chefs de file dans leur secteur, il ne faut pas oublier qu'elles peuvent exercer un effet d'émulation sur les autres entreprises*. Le concept de sphère d'influence répond en outre aussi bien aux exigences de la mise en œuvre de politiques de RSE (entreprise) qu'à celles d'une politique globale de Développement durable impliquant entreprises, pouvoirs publics et société civile. Ramené au niveau de l'entreprise, la notion de sphère d'influence est un levier pour envisager le développement économique dans le périmètre des filières, et partager les innovations réalisées dans le domaine de la performance extra-financière avec les sous-traitants.

¹⁰ Voir sur ce point Sherpa - 46 propositions pour réguler l'activité des transnationales, <http://www.asso-sherpa.org/archives/1268> et Sous commission des Droits de l'Homme des Nations Unies - sphère d'influence et Due diligence, <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N09/437/99/PDF/N0943799.pdf?OpenElement>

Grand Témoin Marc Rennard

Etre un accélérateur de développement

Que faut-il entendre quand une grande entreprise dit s'engager pour le développement durable des pays dans lesquels elle opère ? Bien évidemment, ce ne doit être ni une simple posture de communication, ni un investissement désintéressé. Bien au contraire : cela doit être un choix stratégique dont dépend son propre développement à long terme. Particulièrement dans les économies émergentes : pour les entreprises internationales, qui se sont souvent d'abord construites sur les marchés avancés de l'hémisphère nord, les réservoirs de croissance et de création de valeur les plus prometteurs résident désormais dans les économies dynamiques du sud.

C'est la raison pour laquelle Orange investit depuis longtemps en Afrique et au Moyen-Orient. Notre Groupe est aujourd'hui présent dans une vingtaine de pays de cette région, dont le développement économique et social représente un des enjeux géopolitiques majeurs de ce début de XXI^{ème} siècle. Et ce développement nous intéresse au premier plan. Nous en bénéficions dans nos activités ; et nous y contribuons par nos activités. C'est même l'une des conditions de notre réussite.

La vie économique et sociale, l'action publique et des pans de plus en plus vastes de l'organisation sociale dépendent désormais de l'échange rapide de l'information et de l'intégration au monde extérieur. La pénétration progressive des télécoms en Afrique et au Moyen-Orient aide à mieux connecter les populations.

Cela passe tout d'abord par le renforcement de la connectivité qui permet aux particuliers, aux entreprises et aux pouvoirs publics de communiquer plus et mieux qu'il s'agisse de l'introduction de nouvelles infrastructures ou de l'extension des réseaux mobiles jusque dans les zones rurales. En effet, dans certains pays, il n'est pas rare que les gens

marchent encore une heure pour passer un appel. Ce n'est plus le cas aujourd'hui dans plus de 2500 villages isolés récemment connectés par une solution de téléphonie développée par Orange et fournie à de micro-entrepreneurs. Composée d'un téléphone relié à un panneau solaire, il capte le signal 25km au-delà d'un téléphone mobile standard. Pour d'autres populations, l'enjeu est de leur apporter plus de débits fixes et mobiles avec la 3G et la 4G. L'amélioration de la connectivité passe aussi par de l'investissement pour accroître la connectivité internationale, notamment, dans les câbles sous-marins intercontinentaux. Ainsi, le câble ACE a apporté en décembre 2012 de la connectivité internationale haut-débit pour la première fois à plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest.

Ensuite, il faut travailler à la mise au point et à la commercialisation de services innovants à valeur ajoutée, qui décuplent les possibilités offertes aux populations dans le domaine des services bancaires et financiers, de l'agriculture, de la santé, de l'éducation ou bien encore de l'administration électronique. Ainsi, notre offre de mobile-payment répond tout spécialement aux besoins des populations non bancarisées. Elle permet en particulier aux clients de conserver leur argent de manière sécurisée sur leur compte mobile et aux diasporas d'envoyer à leurs proches de l'argent immédiatement disponible.

Enfin, il convient de privilégier le soutien aux initiatives et aux écosystèmes locaux car nous pensons que le développement à long terme passe par celui des PME créatrices d'emplois, qui seront demain nos grands clients et partenaires, les grands moteurs des économies locales et la source de nouvelles générations de consommateurs. Pour les accompagner, nous avons créé des incubateurs de « jeunes pousses », par exemple au Niger et au Sénégal, et nous organisons régulièrement des Prix récompensant les entrepreneurs. Cela donne un coup

de projecteur sur les projets les plus prometteurs et facilite ainsi leur accès aux financements des banques et des business angels – dont Orange fait d'ailleurs partie...

Connectivité, services innovants, soutien aux écosystèmes locaux: nous pensons qu'il convient d'activer simultanément ces trois leviers de développement, dont le succès dépend en outre d'une capacité à écouter – pour comprendre les enjeux



et réalités de chaque région – à expérimenter – pour valider la pertinence de chaque nouveau modèle ou domaine d'activité – et enfin à agir avec des partenaires – gouvernements, agences de développements, ONG et fondations.

C'est par cette approche globale que des entreprises comme la nôtre contribuent le plus efficacement au développement économique et social des territoires sur lesquels elles investissent. C'est une démarche où tout le monde gagne : les entreprises elles-mêmes comme toutes leurs parties prenantes en retireront les plus grands bénéfices.

Par Marc Rennard est Directeur Exécutif International du groupe France Télécom-Orange en charge de l'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Asie.

Une responsabilité de l'entreprise étendue à sa sphère d'influence permet de mieux appréhender la notion de 'groupe de sociétés' et de contourner la fiction juridique de l'indépendance des filiales vis-à-vis de la société mère, qui encourage le phénomène de 'délocalisation des droits de l'homme', tout comme elle favorise la bonne formalisation des liens entre des entités économiques indépendantes mais liées par le cadre de filières productives¹¹. **Cette extension de la responsabilité des entreprises à l'ensemble de la chaîne de valeur** est consacrée par les travaux du *Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies à travers sa récente Contribution du système des Nations Unies dans son ensemble à l'avancement du débat relatif à la question des entreprises et des Droits de l'homme et à la diffusion et l'application des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme*¹².

Quels axes prioritaires sur le continent africain ?

L'implication des entreprises en Afrique répondrait essentiellement à des objectifs immédiats, de maintien ou de renforcement des capacités productives. S'il est très schématique de parler à l'échelle du continent, où certaines situations peuvent être diamétralement opposées ; néanmoins, si deux problèmes génériques caractérisent les situations africaines, ils seraient à rechercher du côté des ressources humaines et d'un déficit d'infrastructures collectives. Ces deux impasses pour le développement peuvent se rencontrer sur un même territoire.

Le capital humain a vocation à être abondant et compétitif en Afrique, dans un contexte marqué démographique marqué par une fécondité élevée. Cette vitalité démographique est toutefois contrebalancée par une mortalité infantile et adulte encore trop importante, et surtout, un réel gâchis de nombreux potentiels qui, faute d'accès aux soins et à l'éducation notamment, ne trouveront pas de débouchés sur le marché du travail. De plus, les grandes pandémies frappent toujours les populations professionnelles et non professionnelles ; le VIH comme le paludisme sont des fléaux en soit qui ont des effets sur le long terme et contribuent comme les maladies infantiles à la décroissance quantitative et qualitative du capital humain. Considéré dans des aspects qualitatifs et en lien avec les perspectives d'émergence, de nombreux pays, notamment en Afrique centrale et australe, sont de ce fait caractérisés par d'importants déficits de main d'œuvre qualifiée qui handicapent directement la mise en œuvre des plans d'émergence. Afin de lutter contre ces problèmes, les opérateurs économiques investissent l'espace public et fournissent à leurs salariés des possibilités d'accès aux soins primaires, tout comme ils entretiennent voire prennent en main leur formation. Les entreprises déploient également des pratiques palliatives d'accès aux services essentiels, énergétiques, éducatifs, sociales. De nombreuses dispositions visent à protéger les femmes, dont la contribution à l'éducation l'hygiène et la cohésion familiale est essentielle et désormais attestée par les travaux onusiens.

Notons que les pratiques initiées pour améliorer le management environnemental - collecte et gestion des déchets et produits dangereux, assainissement et épuration sur les sites de production - commencent également à se déployer sous l'effet joint de la surveillance des ONG et du renforcement des arsenaux législatifs des pays considérés. Indirectement, ces dispositions contribuent également à l'amélioration de l'état de santé des populations professionnelles et des riverains. Cette subsidiarité, qui conduit l'entreprise à intervenir sur les conditions de vie des salariés au-delà du rapport salarial est l'objet d'importantes critiques, en creux desquelles se trouve un rejet de toute forme de paternalisme. Le paternalisme, critiqué en son temps par Karl Marx ou plus récemment par des auteurs comme Michel Foucault ou Ivan Illich au motif de son emprise sur le libre

¹¹ http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.17.31_fr.pdf

¹² <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/G12/176/27/PDF/G1217627.pdf?OpenElement>



arbitre des salariés, correspond à un comportement particulier de l'entrepreneur vis-à-vis de ses salariés. On dit d'un entrepreneur qu'il adopte des pratiques paternalistes lorsqu'il marie autorité patriarcale, protection et bienfaisance. Revers de la médaille, les pratiques paternalistes créeraient une situation de dépendance des employés vis-à-vis de sa personne : un employé débauché se trouverait dénué de l'ensemble des prestations sociales afférentes, qu'il s'agisse de son accès aux soins, de son logement, de la formation de ses enfants, etc. Autrement dit, c'est la force de travail et non la citoyenneté qui est la condition d'accès aux services sociaux.

Ainsi, pour contourner cet écueil bien identifié de l'investissement social des entreprises, les opérateurs économiques essaient, autant que faire se peut, de mieux 'décrypter les enjeux', parfois à l'aide de professionnels et de distinguer, pour les univers sociaux considérés, l'acceptable et le moins acceptable. A l'inverse de leurs aînées du 19^{ème}, les entreprises s'interdisent d'agir seules, et recherchent des partenaires pour les associer à la mise en œuvre de projets qui prennent alors un tour collectif à l'échelle des territoires concernés, même si le levier de financement reste l'entreprise. Ce décryptage des situations et des besoins est essentiel à la conduite des projets RSE qui doivent contribuer à un meilleur partage de la prospérité générée par les opérateurs, comme au maintien des identités locales. Les entreprises ouvrent ainsi leurs sites de production aux parties prenantes locales et peuvent aller, lorsqu'elles disposent de relais de la société civiles caractérisés par des savoirs faire et de l'expertise en matière d'ingénierie sociale et environnementale jusqu'à les associer à l'élaboration des plans d'actions. Ces ONG restent principalement internationales, des représentations plus locales de la société civile émergent et entendent peser sur les décisions. Cette lente transformation de pratiques paternalistes vers des dispositions plus concertées renforce la légitimité des opérateurs économiques et participent à un meilleur partage de la prospérité.

Une stratégie couteuse pour les entreprises ?

La RSE a des vertus communicationnelles qui contribuent à la bonne santé économique des entreprises. Ces mesures prises pour pallier aux défaillances collectives sont coûteuses. Dans sa première vague, les opérateurs ont déployé en propre des pratiques visant l'entretien du capital humain et dont les coûts sont conséquents. Il est intéressant de noter que les travaux d'économétrie indiquent que les entreprises se portent pour le mieux lorsqu'elles interviennent sur des juridictions stables, dans des environnements économiques transparents (faible risque pays) et peuvent disposer de bassins abondants de main d'œuvre qualifiée et en bonne santé tout en s'appuyant sur des infrastructures propices au développement économique. Dans ces situations les coûts transférés directement sur l'entreprise sont moindres, la contribution essentielle de l'entreprise à la vie en collectivité ce faisant à travers l'impôt sur les sociétés et le recours à la fiscalité d'entreprise. L'entreprise peut se recentrer sur ses métiers, investir dans des imputs productifs et n'est pas contrainte d'investir des domaines de compétence qu'elle ne maîtrise pas et qui, en sus des coûts économiques directs, nécessitent un apprentissage générateur de coûts d'opportunité additionnels. Indirectement, cela fait écho à l'un des arguments principaux des opposants de la RSE qui, à l'image de Milton Friedman suggèrent aux entreprises de ne pas intervenir sur la formation des règles du jeu dans lesquelles elles sont conduites à opérer, mais d'optimiser la création de valeur dans ce contexte réglementaire tenu pour donné, sous peine de conduire à une confusion entre institution politique et organisation économique et de perdre en efficacité¹³.

¹³ Friedman M. 1970. "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", New York Times Magazine, September 13.

Grand Témoin Jean-Louis Sarbib

Vers une plus grande responsabilité sociale des entreprises en Afrique

L'Afrique et son image changent. Alors que les pays riches s'engluèrent dans la Grande Récession, les économies africaines ont connu des taux de croissance supérieurs à 5% de manière soutenue pendant les 5 dernières années. Ces résultats remarquables n'ont toutefois pas encore permis au continent de sortir de la pauvreté : 48.5% de la population de l'Afrique sub-saharienne peine encore à survivre avec moins de 2 dollars par jour car le croît démographique de 2,5% a réduit de moitié l'impact de la croissance sur l'amélioration de la vie de tous les jours des Africains. La croissance doit donc s'accélérer encore et atteindre une qualité qui respecte l'environnement et permette une plus grande équité dans la répartition de ses bénéfices.

Les gouvernements ont bien sûr un rôle fondamental dans la mise en place de politiques économiques et sociales qui créent un contexte favorable à l'initiative privée. Seuls un secteur privé dynamique et des partenariats public-privé bien compris pourront permettre d'atteindre les performances nécessaires pour donner des emplois aux jeunes dans un continent où 200 million de personnes ont entre 15 et 24 ans. Le secteur privé, tant international que national, a commencé à répondre de manière positive. Et des initiatives de plus en plus nombreuses se développent pour que les entreprises privées contribuent à la qualité de la croissance.

Au niveau international, les investissements directs étrangers en Afrique vont demeurer importants. Ils ont cru de 5.5% en 2012 et la Banque mondiale projette qu'ils atteindront 56 milliards de dollars en 2015 contre 38 milliards en 2012. La majorité de ces investissements vise le secteur des ressources naturelles (mines, pétrole, agriculture) où des améliorations considérables sont encore nécessaires pour respecter l'environnement et engendrer des retombées positives pour les entreprises et les populations locales.

Depuis près de dix ans, l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) --une coalition multipartite de gouvernements, d'entreprises, d'investisseurs, d'organisations de la société civile et d'autres organisations partenaires-- travaille à accroître la transparence des paiements et revenus dans le secteur des industries extractives. A ce jour, 17 pays, une soixantaine des plus grandes entreprises pétrolières, gazières et minières au monde soutiennent l'ITIE ainsi que la Banque africaine de développement, la BERD, la BEI, le FMI et nombre d'investisseurs dans ce secteur.

Toujours dans le domaine international, les établissements financiers qui investissent dans des projets qui peuvent se trouver confrontés à des problèmes sociaux ou environnementaux difficiles ont développé en 2006 les « Principes de l'Equateur ». Ces principes, basés sur les conventions internationales relatives aux droits humains et à l'environnement, constituent un cadre dans lequel chaque organisme participant définit ses propres règles en matière sociale et environnementale et ne finance que les emprunteurs prêts à appliquer et à respecter ces normes.

Au niveau des pays africains, l'émergence d'une société civile plus active et mieux organisée commence à se traduire par le développement d'un mouvement pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ces activités se déroulent souvent dans le cadre du Pacte mondial adopté par les Nations Unies en 2000 où les entreprises participantes s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur des principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Le Pacte regroupe des milliers de participants répartis dans plus de 100 pays. Des activités de formation et d'échange d'expérience sont organisées dans diverses sous-régions du continent. D'abord

plus actif en Afrique Australe et Orientale, ce mouvement est en train de s'étendre progressivement.

L'Organisation Internationale de la Francophonie s'est engagée à promouvoir la RSE et à adhérer aux instruments, normes et principes internationaux pertinents. En Novembre 2011, l'Institut Afrique RSE a organisé un forum international des pionniers de la RSE en Afrique pour co-construire avec les gouvernements concernés une RSE à l'africaine. Le forum



a adopté le « Manifeste de Douala sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises en Afrique ». Ce manifeste appelle en particulier à la mise en place de cadres législatifs appropriés, à l'élaboration de partenariats public privé sur la RSE, à la rationalisation des nombreuses initiatives internationales de RSE, à la responsabilisation des sociétés multinationales pour la mise en cohérence entre les engagements des groupes et de leurs filiales africaines, au renforcement des capacités des PME/TPE et des organisations de la société civile, ainsi qu'à l'introduction de la RSE dans les entreprises publiques.

L'intérêt renouvelé des investisseurs pour l'Afrique, la prise de conscience grandissante de la responsabilité sociale des entreprises, et le développement d'un mouvement africain de RSE qui relaie les initiatives internationales laisse augurer favorablement de la contribution du secteur privé à une croissance qui contribue à sortir durablement le continent de la pauvreté.

Jean-Louis Sarbib est Directeur Général, Development Gateway. Ancien premier vice-président de la Banque mondiale.

Pourquoi donc poursuivre dans cette direction ? Pourquoi ne pas ré-transférer sur les Etats ce qu'ils, lentement, n'auraient de cesse de déléguer aux tiers acteurs que sont les opérateurs économiques de la société civile ? De plus si ces investissements RSE sont si coûteux, pourquoi ne pas, lorsque cela est possible, investir des espaces économiques où les problèmes qui les motivent n'ont pas cours ? A suivre un raisonnement économique, la poursuite des activités économiques dans un contexte de renchérissement des coûts immédiats générés par le déploiement de pratiques de RSE traduit l'importance des activités en question, ou l'impossibilité de les relocaliser à moindre coût sur une autre juridiction. En dépit des problèmes rencontrés, l'activité considérée est donc soit essentielle, soit plus rentable dans les conditions d'exercices retenues qu'ailleurs. De plus, les effets des politiques de RSE doivent, à moyen terme, contribuer à éliminer les problèmes rencontrés et identifiés.

Pour autant, et afin de limiter plus encore ses coûts, des pratiques d'investissement qui seraient collectives, engagées de concert par l'ensemble des opérateurs économiques présents et confrontés à des problèmes similaires seraient certainement un premier levier d'économie. Toutefois, une telle forme de mutualisation des pratiques suppose une coordination plus fine des acteurs industriels, publics et associatifs qui reste à développer

Un exemple concret de projet

La République gabonaise semble prendre ce chemin et envisage un dispositif de financement collectif et paritaire et favorable à la mutualisation des pratiques. Ce chemin est déjà emprunté par le royaume du Maroc et l'Afrique du sud. The King Code of Governance for South Africa est un code de bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise. Mis en place en 1994 par The Institute of Directors in Southern Africa. Révisé en 2009, sa dernière version impose aux 450 entreprises de la bourse de Johannesburg de produire un reporting intégré en lieu et place de deux rapports séparés (un rapport financier et un rapport DD ou extrafinancier). Au

Maroc, la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) a créé le Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Pour inciter à l'engagement, la CGEM rembourse la TVA pour les entreprises labellisées. Le référentiel du Label CGEM est la charte de responsabilité sociale de la CGEM, rédigée pour être conforme aux principes fondamentaux de la Constitution du Royaume ainsi qu'aux grandes conventions internationales. l'action de la société civile et la conformation aux engagements internationaux que la crédibilité du processus pourra être éprouvée.

sur le continent. Comme Rome, l'Afrique ne s'est pas faite en un jour ; bien que la coordination interentreprises soit certainement un levier d'efficacité supplémentaire, elle nécessite une maturité que l'on ne saurait réclamer à des entreprises désireuses de s'investir, mais encore béotiennes. Avant le déploiement d'une RSE mature, il faut certainement et dans un premier temps, inciter les entreprises à investir le champ de la RSE en soutenant les pratiques par des politiques publiques incitatives.

L'engagement des entreprises en matière de RSE pourrait être largement facilité par des incitations publiques qui facilitent l'engagement individuel à travers des exonérations fiscales et incitent à la mise en œuvre collective à travers des incitations complémentaires. Les expériences européennes suggèrent que le relais public semble nourrir le dynamisme des entreprises en matière de RSE. Il en va de l'intérêt des Etats en question : l'engagement de politiques de RSE s'avère aujourd'hui nécessaire pour exporter sur des marchés caractérisés par la présence de nombreuses barrières non tarifaires (label, normes sanitaires, dispositions visant la transparence, autres).

Les conditions d'accès aux marchés des pays développés pour les nouvelles productions africaines résident en grande partie dans l'adoption de cadres normatifs nationaux articulés aux standards et normes privés reconnus à l'international et qui ne manquent pas de faire référence aux problématiques de gouvernance, de respects des droits humains et de protection de l'environnement.

Conclusion : La RSE mécanisme palliatif ou nouvelle politique ?

La RSE est un sujet dont l'actualité ne cesse de grandir depuis 10 années. Mais plus que la RSE, c'est l'intrication croissante entre public et privé dans la fourniture des biens collectifs qui caractérise les changements observés depuis maintenant deux décennies.

Pour faire valoir leurs intérêts, les entreprises ne mobilisent pas seulement la RSE. Bollewski¹⁴ (2006) considère trois niveaux d'action des entreprises transnationales dans le contexte international : l'influence du processus décisionnel national en vue, notamment, d'orienter la politique étrangère dans les Etats développés ; l'établissement de contacts directs avec les gouvernements étrangers pour faire valoir leurs intérêts dans les pays moins développés ; enfin, l'exercice d'une influence politique sur les organisations internationales. **Du fait de cette imbrication concrète entre institutions publiques et entreprises, il serait désormais erroné de construire des raisonnements en se référant à un monde où les frontières entre institutions publiques et privées seraient identifiables et étanches.** C'est dans cette perspective que se conçoivent les plans d'émergence en Afrique.

Cette perméabilité des frontières permet aux entreprises, mais aussi aux organisations de la société civile, de mettre en œuvre de nouvelles stratégies de résistance politique aux initiatives de la gouvernance mondiale onusienne ou de réorientation de cette dernière. Les uns verront dans la mise en œuvre de standards privés et de soft law la construction de dispositifs qui font obstacle à d'autres formes, publiques, de régulation de l'action collective et, ce faisant, une capture à la Stigler¹⁵, du système des nations Unies par les intérêts privés. D'autres souligneront que la RSE témoigne de la construction d'une nouvelle forme d'action collective dont les références seraient le pragmatisme, l'éthique individuelle et la conciliation des intérêts particuliers comme forme contemporaine de l'intérêt général. Curieusement, ces deux visions font écho aux visions symétriques qui se dégagent des analyses dont nous disposons sur le paternalisme.

Sans prendre position, notons simplement qu'un développement entièrement axé sur l'investissement des entreprises soulève deux problèmes que les acteurs publics doivent interroger : comment faire en sorte que cette contribution sociale de l'entreprise puisse être maintenue au-delà de sa présence, sachant que les activités économiques, n'ont pas, inversement aux Etats, vocation à devenir des institutions permanentes ? Comment, enfin, répondre aux besoins de ceux dont l'entreprise, en dépit de ses efforts, ne pourra embaucher ? Le développement n'est-il pas conduit à s'appuyer sur des dispositions complémentaires - social business, activités de solidarité des ONG, autres - adressés aux populations les plus démunies, qui ne bénéficient pas directement des réalisations entrepreneuriales ? ■

¹⁴ Bollewski W. (2006), « Symbiose entre diplomatie et entreprises transnationales », La revue internationale et stratégique, Hiver 2005/2006, n°60, pp. 59-66.

¹⁵ Stigler G. (1971), « A Theory of Economic Regulation », Bell Journal of Economics, vol. 2, pp. 3-21.

Thierry Hommel est Economiste, ancien directeur délégué de la Chaire de développement durable à Sciences Po,
il est spécialiste en évaluation et gestion des risques.

Développement des politiques de RSE sur le continent africain
Enjeux et modalités de mise en oeuvre

est une publication des Ateliers de la Terre

www.planetworkshops.org
Soniahenry@larevuedelaterre.com

Cette brochure est imprimée sur Cocoon Silk, papier 100% recyclé certifié écolabel européen (N°FR 011/003)
fabriqué en France par Arjowiggins Graphic.

Choisir ce papier recyclé a permis d'économiser, par rapport à un papier non recyclé :
3 229 litres d'eau, 13 kg de CO₂ et 304 kWh d'énergie.

