Université Paris Descartes

École doctorale Sciences juridiques, politiques économiques et de gestion

ED 262

Laboratoire Maurice Hauriou

Le Pacte mondial : pertinence normative et applicabilité effective

Par Marion TUPLER

Thèse de doctorat de Droit international public

Dirigée par Fereydoun Khavand

Présentée et soutenue publiquement le 7 juillet 2016

Devant un jury composé de :

Khavand Fereydoun, Maître de conférences, directeur de thèse

Nohra Fouad, Maître de conférences

Portelli Hugues, Professeur, Rapporteur

Dormoy Daniel, Professeur, Rapporteur

Except where otherwise noted, this work is licensed under
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/
[Insérer le logo correspondant à la licence choisie]

Résumé : Face à l'intensification des flux et échanges liés à la mondialisation, et un besoin croissant d'un développement durable encadré, les Nations Unies ont mis au point il y a quinze ans une initiative collective : le Pacte mondial. Cette Déclaration en quatre volets regroupant les enjeux environnementaux, le respect des droits de l'Homme, les normes internationales de travail et la lutte contre la corruption, est alors analysée pour en mesurer l'efficacité et l'impact sur le développement. Il s'agit d'en comprendre les mécanismes et d'identifier les outils déployés dans l'application de cette norme de soft law appartenant au corpus législatif international.

Title : The Global Compact : normative relevance and effective applicability

Abstract : The United Nations are confronted by the intensification of the streams and exchanges linked with the globalisation, as the same time as a fundamental necessity of sustainable development. That is why they developed, fifteen years ago, an international initiative: the UN Global Compact. The Declaration contains four sections on environmental protection, Human rights, International Labour standards and anti-corruption norms. This research analyses the efficacy and the impact of the Declaration on the development, in order to understand mechanisms and to identify the deployed tools in the application of this soft law norm, as member of international legal corpus.

Mots clés : RSE – Soft law – Pacte mondial – développement – Asie Pacifique – pays en développement – PED – droit international public – Organisation des Nations Unies – ONU – développement durable

Keywords : CSR – soft law- Global Compact) Asia Pacific – developing countries – International Public law – United Nations – UN – sustainable development

REMERCIEMENTS

J'adresse ici mes plus sincères remerciements :

À mon directeur de thèse, Fereydoun Khavand, pour ses conseils, ses remarques, mais également pour m'avoir encouragé et permis de poursuivre mes travaux de recherches ;

À Monsieur Fouad Nohra, pour m'avoir apporté son aide indispensable et ses conseils précieux à chaque moment de ma thèse, mais également d'avoir enrichi mon parcours universitaire depuis le Master ;

À Monsieur Arnaud Vergne, Directeur de l'école doctorale, pour ses encouragements et son soutien ;

À Charlotte Frérot, Secrétaire Générale du Pacte mondial France, d'avoir répondu à chacune de mes demandes et d'avoir eu la gentillesse de m'accorder un entretien ;

À Martine Zaida qui m'a encouragé dans ce projet ;

Je tiens également à remercier toutes les personnes, amis et famille, qui ont soutenu et pris part à ce projet :

Mes parents, Agnès Millérioux et Benoît Tupler, et mes frères Germain et Thibaut Tupler, ainsi que Fabien Guilleminet ;

Marie Claude et Daniel Guilleminet ainsi que Camille Piriou qui ont eu la gentillesse et la patience de relire mon travail

Mélissa Verpile, Nassima Ouhab, Jaime Hall, Lara Krebs, Mélissandre Bejot, Sara Bouajila, Xavier Branche-Arribat, Antoine Bigel et Noémie Kukielzinsky qui m'ont soutenu et aidé au cours de ces travaux.

DÉDICACE

Je dédie ce travail

À mon Grand-père, Michel Millérioux, qui m'a enseigné la philanthropie et qui a été un exemple d'engagement pour le développement ;

À mes parents, Agnès Millérioux et Benoît Tupler ;

À mes frères, Germain et Thibaut Tupler ;

À mon futur mari, Fabien Guilleminet ;

À mes amis et à ma famille.

Les Dix Principes du Pacte mondial

Volet 1 : Droits de l'Homme

Principe 1 : *Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme*

Principe 2 : *À veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme*

Volet 2 : Normes internationales du travail

Principe 3 : *Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective*

Principe 4 : *À contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire*

Principe 5 : *À contribuer à l'abolition effective du travail des enfants*

Principe 6 : *À contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi ou de profession*

Volet 3 : Environnement

Principe 7 : *Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement*

Principe 8 : *À prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement*

Principe 9 : *À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement*

Volet 4 : Lutte contre la corruption

Principe 10 : *Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin*

SOMMAIRE

DÉDICACE **4**

Les Dix Principes du Pacte mondial **5**

SIGLES ET ABBRÉVIATIONS **7**

INTRODUCTION **10**

PARTIE 1 : PRÉSENTATION DE LA DÉCLARATION **23**
- **Chapitre 1 : Genèse du Pacte mondial : de l'émergence de la RSE à la citoyenneté entrepreneuriale** **24**
- **Chapitre 2 : La Déclaration** **43**
- **Chapitre 3 : Mise en œuvre de la Déclaration** **85**
- **Chapitre 4 : Les effets de la Déclaration sur la responsabilité juridique des membres : le Pacte mondial au cœur de l'échiquier stratégique actuel du droit international du développement** **107**

PARTIE 2 : MESURER L'EFFICACITE DU PACTE MONDIAL **133**
- **Chapitre 1 : L'efficacité du Pacte mondial pour l'entreprise** **134**
- **Chapitre 2 : Efficacité pour le développement** **167**
- **Chapitre 3 : Pacte mondial, quinze ans après : bilan et recommandations** **235**

CONCLUSION **287**

BIBLIOGRAPHIE **291**

ANNEXES **314**

TABLE DES FIGURES **380**

SIGLES ET ABBRÉVIATIONS

ACFTU : The All China Federation Trade Union

APD : Aide Publique au Développement

BIT : Bureau International du Travail

BOI : Board of Invest in Thailand

BoP : Bottom of the Pyramid (Théorie de C.K Prahalad)

CCI : Chambre de Commerce Internationale

CCNUCC : Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques

CDP : Driving Substainables Economies : organisation indépendante spécialisée dans les émissions de CO_2 et le changement climatique

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

CNUDCI : Commission des Nations Unies pour le Droit Commercial International

COE : Communication sur l'Engagement

COP : Communication sur le Progrès

COP 21 : 21ème Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques

CPI : Cour Pénale Internationale

CSR : Corporate Social Responsibility (RSE, version anglaise)

DUDH : Déclaration Universelle des Droits de l'Homme

ESS : Environmental Stewardship Strategy / Stratégie de Gestion Environnementale Commune : groupe d'intervenants qui définit une stratégie de gestion environnementale commune au sein du Pacte mondial (en partenariat avec la Duke University)

EPZ : Zone de Traitement pour l'Exportation

GC : Global Compact (Pacte mondial, version anglaise)

GRI : Global Reporting Initiative

HCDH : Haut Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme

HSE : Hygiène Sécurité Environnement

IDE : Investissements Directs Étrangers

IDH : Indicateur de Développement Humain

IIRC : International Integrated Reporting Council

IPC : Indice de Perception de la Corruption

ISR : Investissement Socialement Responsable

KPK : Parti du Peuple Cambodgien

LND : Ligue Nationale pour la Démocratie (Birmanie)

LPAA : Plan d'action Paris-Lima

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ODD : Objectifs du Développement Durable

OIT : Organisation Internationale du Travail

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

OMD : Objectifs du Millénaire pour le développement

ONG : Organisation Non-Gouvernementale

ONGC : Oil and Natural Gas Limited Corporation

ONU : Organisation des Nations Unies

OPEP : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole

PED: Pays En Développement

PCC : Parti Communiste Chinois

PCN : Point de Contact Nationaux (cf. littérature de l'OCDE)

PCV : Parti Communiste Vietnamien

PIB : Produit Intérieur Brut

PMA : Pays les Moins Avancés

PME : Petites et moyennes entreprises

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PSNC : Parti du Sauvetage National du Cambodge

RNB : Revenu National Brut

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SASB : Substainibility Accounting Standards Board

TBI : Traité Bilatéral d'Investissement

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TPP : Accord de Libre échangeTranspacifique

UN : United Nations (Organisation des Nations Unies (ONU), version anglaise)

UNCAC : Convention des Nations Unies contre la Corruption (United Nation Convention Against Corruption, version anglaise)

UNEP : Programme des Nations Unies pour l'Environnement

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

ZES : Zones économiques spéciales

INTRODUCTION

« *Aujourd'hui, le Pacte mondial constitue la plus importante initiative au monde dans le domaine de l'entreprise. [...] Il a poussé les entreprises à adopter des principes universels et à s'associer avec l'ONU pour s'attaquer aux grands problèmes. [...] Il est devenu synonyme de responsabilité des entreprises*.».

Déclaration du Secrétaire général de l'ONU, M. Ban Ki-moon, lors du Forum économique mondial de Davos, le 29 janvier 2009

Dix ans après que Kofi Annan, ancien Secrétaire général des Nations Unies, ait évoqué l'idée d'une initiative collective mondiale impliquant l'entreprise dans une responsabilisation internationale en matière de défense de principes fondamentaux, lors du Forum économique mondial de Davos le 31 janvier 1999, Ban Ki-Moon, actuel Secrétaire des Nations Unies, revient en ces termes sur l'action menée par le Pacte mondial.

Cette initiative a pour objectif de créer une synergie collective en faveur d'une responsabilité sociétale des entreprises internationale (RSE). Il s'agit de proposer une collaboration pour le développement afin non seulement de sensibiliser les entreprises à leur rôle dans le développement mais également de proposer un cadre commun pour harmoniser internationalement les actions en faveur du développement au delà des systèmes législatifs nationaux.

Lancée le 26 juillet 2000 à New York, siège des Nations Unies, l'initiative du Pacte mondial entend rassembler les entreprises, les organismes des Nations Unies et l'ensemble de la Société civile autour de neuf principes universels, étendus le 24 juin 2004 à un dixième principe. Par une Déclaration, le Pacte mondial s'articule initialement autour de trois volets : la défense des Droits de l'Homme (Principe 1 et Principe 2), le respect des normes internationales du travail (Principe 3, 4, 5 et 6) et la protection de l'environnement (Principe 7, 8 et 9). En 2004, apparaît un dernier volet relatif à la lutte contre la corruption (Principe 10). L'annonce de cette Déclaration intègre alors cette nouvelle norme au sein d'un corpus juridique international varié, et, plus précisément, au sein du *soft law*.

DEFINIR LES TERMES DE LA REFLEXION

« *Si le nom n'est pas proprement défini, l'histoire ne sera pas claire* » (Confucius – vers 551-479 av J.C).

Partant de ce précepte, et comme indispensable à notre réflexion, il convient de comprendre au mieux la notion de *soft law*.

I. Le soft law

Le *soft law* apparaît dans le droit international public au début des années 1970. De nombreux auteurs ont tenté d'apporter une traduction à ces termes, afin d'éviter l'usage d'un anglicisme dans le paysage juridique, tant la notion allait être amenée à progresser. René Jean Dupuy[1], hésite alors entre *droit mou* ou *droit vert* mais force est de constater que la traduction par *droit mou* renvoie nécessairement à une hiérarchie juridique, où le droit mou apparaît comme une norme « à caractère infra-juridique [2] » par rapport au droit dur. Le *droit vert* suggère, quant à lui, que cette forme de droit serait une sorte d'avant-norme. De la même manière, Michel Virally[3] a traduit *soft law* par droit doux en tant que forme juridique prémices de la norme traditionnelle (voir ici une référence au droit dur).

Encore à l'heure actuelle, près d'un demi siècle après l'apparition du *soft law* dans la sphère juridique internationale, la traduction même de la notion divise, tant la multiplicité de ses facettes la rend complexe et intraduisible. Il faudrait avoir plusieurs traductions et non une seule. Nous ne tenterons donc pas de la traduire, pour ne pas rattacher notre réflexion à un courant de national ; gardons donc cette dimension transnationale dont l'usage de cet anglicisme sera symbole de l'internationalité que nous entendons donner à notre réflexion. Plutôt que de s'essayer à la traduire de manière unique, nous allons nous attacher à en dessiner les contours, les aspects dominants qui participent à la construction de la notion.

---

[1] DUPUY René Jean, *La technique de l'accord mixte par les Communautés européennes*, Annuaire de l'Institut de Droit international, 1973, p.259

[2] CHATZISTAVROU Filippa, « L'usage du soft law dans le système juridique international et ses implications sémantiques et pratiques sur la notion de règle de droit », *Le Portique*, vol.15, 2005, mis en ligne le 15 décembre 2007, consulté le 21 octobre 2013, URL : http://leportique.revues.org/index591.html

[3] VIRALLY Michel, « La distinction entre textes internationaux ayant une portée juridique entre leurs acteurs et textes qui en sont dépourvus », *Annuaire de l'Institut de Droit international*, vol. 60- I, II, 1983, de la page 224 à la page 227

Quels sont donc ces éléments dominants pouvant être rattachés à la compréhension de la notion de *soft law* ?

Le *soft law* s'inscrit, tout d'abord, en tant que structure juridique particulière : loin d'une utilisation empirique du droit qui consiste à faire respecter la loi par la contrainte, dans un ordre hiérarchique où le législateur, en se fondant sur une légitimité, tantôt populaire dans les territoires démocratiques, tantôt autoritaire, parfois même divine, dans d'autres systèmes, est présenté comme acteur et arbitre de société. Dans cette vision, la loi dépourvue de contrainte laisse place au chaos.
Or, cette vision traditionnelle du droit a su évoluer vers des normes plus polymorphes, à même d'intégrer des situations et des particularismes multiples. L'essor de la mondialisation, l'estompement progressif des frontières ont conduit le législateur international à trouver des remèdes à ces besoins juridiques nouveaux. Le *soft law* est l'un de ces remèdes. Cette forme de droit moderne transcende la rigidité juridique traditionnelle par sa capacité d'adaptation et son applicabilité plus globale.
Et c'est en cela que le *soft law* répond aux besoins du droit international : le droit international est un droit commun, et non un droit des pays développés pour l'ensemble de l'Humanité. Il doit donc être capable de s'intégrer dans toutes les structures étatiques.

Le *soft law* est une forme moderne de droit international qui présente la caractéristique d'être non contraignant, c'est-à-dire que l'on ne peut se prévaloir du non respect de la norme de *soft law*. Il n'est pas pour autant dénué d'une existence légale : il est un instrument juridique international à part entière.

Le *soft law* est un instrument international juridique essentiel et performant dans la mesure où il est davantage modulable et adaptable aux régimes juridiques les plus diverses, par rapport au droit dur. Les procédures de mise en place du *soft law* sont simplifiées et plus souples.

Ces différents éléments sont donc constitutifs des principales caractéristiques du *soft law*. Le Pacte mondial, objet de notre étude, appartient à ce corpus législatif ; dépourvu de toute contrainte juridique, il exprime à travers son initiative, la volonté collective d'un engagement durable sur les quatre volets qui le composent, tout en présentant la particularité d'inclure l'entreprise, mais également des acteurs non commerciaux, en tant que partie prenante à sa Déclaration.

Attachons nous donc à définir l'entreprise, pour saisir au mieux le rôle qu'elle joue dans l'application et les enjeux du Pacte mondial.

II. L'entreprise

En termes juridiques, l'entreprise est reconnue comme une « unité économique qui implique la mise en œuvre de moyens humains et matériels de production ou de distribution des richesses reposant sur une organisation préétablie[4] ».

Sur cette définition, plusieurs remarques peuvent être faites : dans cette approche juridique, attribuée au droit commercial par l'auteur, l'entreprise se définit autour d'une dimension purement économique. Comme pour le *soft law*, la dimension traditionnelle peut être une nouvelle fois questionnée dans la mesure où l'entreprise occupe une place plus importante, et non plus seulement économique, au cœur de notre société. L'entreprise n'est donc plus seulement économique, mais aussi sociale, politique, éducative, etc.

Ainsi, nous pourrions définir l'entreprise en tant qu'entité dominée par une vocation économique (dont le profit en est un trait essentiel), mais dont l'activité et les actions ne relèvent pas exclusivement d'une matière économique, mais plutôt, alors, d'une dimension sociale importante.

Cette volonté d'intégrer une dimension sociale s'accorde avec l'évolution structurelle des entreprises, mais revêt également une dimension stratégique ; par l'instauration du Pacte mondial, initiative engagée par les Nations Unies afin d'intégrer l'entreprise dans un processus d'amélioration volontaire de son impact sur le développement, l'Organisation a su répondre à ce besoin d'encadrement par une norme internationale globale non contraignante. Loin d'une utopie où l'entreprise déploierait d'importants moyens par simple philanthropie, le Pacte mondial parvient à concilier cette prise de conscience d'engager l'entreprise dans un processus de développement, tout en encourageant l'action entrepreneuriale par la valorisation de leur engagement.

Cette philanthropie va de pair avec le développement ; par sa dualité, économique et sociale, l'entreprise combine l'ensemble des enjeux présents dans le développement : par l'économie, proposer une impulsion nouvelle, améliorer les conditions de vie, favoriser le transfert de

[4] GUILLIEN Raymond et VINCENT Julien, *Lexique des termes juridiques*, 16e édition, Dalloz, 2007, p.279

compétences, etc. Et, par son implantation sur les territoires des pays en développement, l'entreprise offre cette perspective d'évolution.
Mais son rôle ne se limite pas à sa contribution économique ; la dimension sociale mise en avant révèle l'importance du rôle de l'entreprise dans des domaines souvent ignorés, bien qu'essentiels, dans la stabilité et le maintien de la paix[5] sur ses territoires d'implantation par l'emploi, l'énergie économique qu'elle génère, mais également à travers les recettes produites par les économies locales. L'entreprise intervient également sur l'encouragement d'investissements pérennes, par l'instauration d'un climat propice à l'investissement et donc attractif pour les investissements directs étrangers (IDE).

En revanche, l'entreprise ne sera pas appréhendée en fonction de son activité sectorielle ; qu'elle soit fournisseur de service, spécialisée dans l'industrie pharmaceutique ou dans l'industrie textile, ne revêt aucun sens dans notre analyse juridique car le droit, notamment international, ne distingue pas les entreprises en fonction de leur secteur d'activité.

Dans notre réflexion, il s'agira donc de comprendre l'entreprise dans cette dualité, en tant que catalyseur et vecteur de développement à travers ce rôle économique et social.

Nous nous attacherons à analyser l'entreprise dans sa contribution au développement.
Définissons donc, désormais, le développement.

III. Le développement

Harry Truman, président des Etats-Unis de 1945 à 1953, utilise pour la première fois dans un discours officiel en 1949 la notion de *développement* pour qualifier des pays s'engageant dans la transformation de leur société vers un progrès global. Initialement, les pays faisant l'objet du développement ainsi décrit sont majoritairement des pays ayant accédé à l'indépendance récemment. Cette idée de développement est alors synonyme de modernisation (sanitaire, éducative, technologique, etc.) et également de rattrapage vis-à-vis des pays dits développés.

[5] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Impact : transforming business, changing the world*, 2015

Dans les années 1960-1970, ce développement se matérialise sous forme d'une « extraversion[6] » pour dénoncer la soumission aux besoins des pays dits du Nord (c'est-à-dire en grande majorité d'anciens empires coloniaux) accusés d'avoir pillé les ressources naturelles, encouragé les guerres et coups d'Etat lors de la colonisation. Mais on retrouve aussi dans les pays dits du Sud (c'est-à-dire en développement), et plus particulièrement dans les pays d'Amérique Latine, depuis longtemps indépendants, un courant « structuraliste [7]» soutenu par les Nations Unies, qui propose la substitution de produits locaux aux importations provenant des pays développés. Lors de ces deux décennies sont également développées la promotion des exportations et l'insertion de ces pays du Sud dans l'économie mondiale.

Cette définition du développement est ancienne ; à l'heure actuelle, même si certains vestiges persistent dans cette opposition Nord/Sud, le développement a davantage une dimension d'avenir, plutôt qu'une aversion réciproque intégrant l'idée d'un quelconque besoin de rattrapage.

Les notions de *développement humain* et de *développement durable* concourent à cette dimension nouvelle dont l'objectif n'est plus d'étudier les effets néfastes d'une histoire commune tumultueuse, mais d'exploiter le potentiel d'un avenir commun.
Notre étude fera principalement référence à la notion de *développement durable*.

La notion de *développement durable* apparaît dans le rapport Brundtland, en 1987, sous la version anglaise de *substainable development* ; il est défini comme étant le développement qui « *répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs*[8] ». Le développement durable intègre des aspects économiques (telles la croissance, l'industrialisation, l'amélioration des conditions de travail), mais également des aspects environnementaux (telles la préservation de l'eau, la lutte contre la déforestation, la préservation de la biodiversité) et sociaux (tels l'éducation, la santé, les Droits de l'Homme).

[6] BEZBAKH Pierre et GHERARDI Sophie, *Dictionnaire de l'économie*, Larousse et Le Monde, 2000, p.195
[7] *Ibid.*
[8] Rapport Brundtland : *Notre avenir commun*, discours prononcé par Gro Harlem Brundtland, Premier ministre Norvégien, qui préside la Commission sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies, 1987 , et qui sera utilisée comme base au Sommet de la Terre en 1992

Cette conceptualisation de la notion de développement durable est enrichie par l'initiative du Club de Rome de 1972, dans un rapport intitulé « *Halte à la croissance ?* [9]» visant à inclure le monde scientifique dans la réflexion commune sur l'avenir de la Planète, qui donne lieu en 1974 au deuxième rapport du Club de Rome, intitulé « *Stratégie pour demain* [10] ». Ces deux rapports sont très alarmistes, et leurs prévisions sont aujourd'hui invalidées. Quoiqu'il en soit, ils ont encouragé une prise de conscience globale sur le développement, mais ils ont également participé à la saisine de l'Organisation Nations Unies (ONU) sur le sujet. Suite à ces deux rapports, les Nations Unies ont commandé une étude [11] intégrant des variables plus réalistes, qui constituera la base de l'action collective menée par l'ONU en matière de développement durable.

En 1974, un premier modèle de développement durable est présenté par deux économistes, Partha Dasgupta et Geoffrey Heal [12], intégrant le capital, l'épargne des ménages et la démographie au schéma habituel de développement durable. Puis en 1980, Partha Dasgupta et Joseph Stiglitz [13] reprennent ce modèle en intégrant la notion de ressources renouvelables à la croissance.

A la suite de ces articles scientifiques, le développement durable devient un sujet récurrent dans la littérature internationale sur le développement.

L'objectif du développement durable est alors d'aboutir à un progrès global qui s'inscrit dans une pérennité ; les initiatives doivent durer dans le temps et l'espace pour que l'action collective soit efficace.

La croissance économique qui a accompagné les vagues successives d'industrialisation et de mondialisation, a entrainé une consommation élevée, tant au niveau des ressources naturelles que des biens de consommation, engendrant un impact environnemental irrémédiable et un accroissement des inégalités ; ainsi le FMI fait état en 2005 que près de 14 % des richesses sont détenues par moins d'1/100e de la population mondiale.

[9] CLUB DE ROME, « Halte à la croissance ?: Rapport sur les limites de la croissance », 1972
[10] CLUB DE ROME, « Stratégie pour demain : Deuxième rapport du Club de Rome », 1974
[11] LEONTIEF Wassily, « 1999 : L'expertise de Wassily Leontief, étude de l'Organisation des Nations Unies sur l'économie mondiale future », *Demain n°1*, Dunod, 1977
[12] DASGUPTA Partha et HEAL Geoffrey, « The Optimal Depletion of Exhaustible Resources », *The Review of Economics Studies*, vol.41, 1974, de la page 3 à la page 28
[13] DASGUSPTA Partha et STIGLITZ Joseph, « Industrial Structure and the Nature of Innovative Activity », *The Economic Journal*, vol. 90, n°358, Juin 1980, de la page 266 à la page 293

Ces problématiques atteignent aujourd'hui leur paroxysme ; avec le progrès technique, l'emploi tend à diminuer, la machine se substituant à l'homme, la production s'accélère et la fiscalité reste insuffisamment distributive, creusant ces inégalités. A cela s'ajoute l'épuisement des ressources naturelles, qui, jusqu'à présent, étaient bon marché, mais qui tendent aujourd'hui à se raréfier, remettant en cause l'ordre mondial, et encourageant l'intensification d'une réflexion commune sur des problématiques tels que le coût du dérèglement climatique [14], l'impact de l'après pétrole sur l'emploi, la croissance et le développement.

Le développement durable vise donc cet équilibre entre les aspirations des générations présentes, et les besoins des générations futures, intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale, pour pallier les problématiques actuelles.
Et, c'est à ce *développement durable* que nous nous référerons au cours de ces travaux de recherche ; qu'il s'agisse du développement durable et sain encouragé dans la littérature du Pacte mondial, mais également lorsque nous aborderons la notion de développement dans les pays en développement. A l'heure actuelle, le développement, même dans les Pays les Moins Avancés (PMA) et les pays en développement (PED), ne peut plus se limiter à une dimension purement économique, il doit s'accorder avec tous les objectifs du développement durable pour s'assurer cette pérennité[15].

Il pourra arriver au cours de notre étude que la question de développement soit uniquement rattachée à une dimension économique, mais cela sera alors précisé. A défaut, l'utilisation de la notion de *développement* sera attribuée à la définition ci-dessus.

Prenant en compte la diversité du développement et la dualité, à la fois sociale et économique, du rôle joué à l'heure actuelle par l'entreprise, il faut alors s'interroger sur les avantages tirés par l'entreprise d'une implantation sur le territoire d'un pays en développement. En effet, si le faible coût salarial a été, dans un premier temps, un facteur d'attractivité pour les entreprises étrangères dans les pays en développement, il est aujourd'hui

[14] Sur ce sujet, consulter : STERN Nicolas, *Stern Review on the Economics of Climate Change*, Cambridge University Press, 2007
[15] Cette définition a été élaborée à partir, notamment, d'un cours MOOC, suivi en ligne et organisé par l'Ecole Centrale, animé par Pascal Da Costa, 2015

essentiel que les firmes internationales participent au coût politique[16] du développement. Le coût politique peut être défini comme étant « *le niveau de contraintes et de limites imposé par le rapport de force entre le capital et la force de travail* [17] ». En d'autres termes, il s'agirait pour les entreprises d'augmenter le coût politique de leur implantation en accordant des droits supplémentaires à leurs salariés, réduisant ainsi la potentialité de revendications sociales et participant, par là même à l'essor significatif des salaires et des normes sociales. Mais ce coût politique pourrait apparaître comme un frein à l'implantation des entreprises sur ces territoires, dans la mesure où la prévisibilité des coûts globaux peut être amenée à changer considérablement.

Malgré cela, on observe à l'heure actuelle la persistance des implantations sur ces territoires en développement ; si certaines entreprises refusent de financer ce coût politique, pourtant nécessaire à la pérennité de leurs investissements, d'autres ont fait le choix d'y prendre part. Mais, afin de tirer des bénéfices de leur engagement, ces entreprises doivent parvenir à valoriser leurs actions. Certains auteurs ont qualifié cette valorisation de *philanthropie stratégique* [18] : le consommateur actuel accorde davantage d'intérêt à ses biens de consommation, c'est ce que l'on appelle un consommateur socialement responsable, et dans cette mesure, les biens produits par des entreprises respectueuses des normes sociales et environnementales vont pouvoir, par exemple, justifier la différence de prix, par les actions qu'elles mènent, et ainsi exploiter leur "investissement social et environnemental" à des fins commerciales : *« capitaliser l'investissement social à travers la création d'une "plus value sociale" pouvant exercer un effet en retour sur la rentabilité économique de l'entreprise* [19] ». Dans ce sens les entreprises peuvent valoriser leur investissement, tout en participant au développement des Etats d'accueil par l'établissement de normes sociales et environnementales saines.

Ces initiatives, favorables au développement, mais également aux entreprises engagées, ont cependant besoin d'être encadrées ; en effet, la mise en place d'initiatives isolées, non concertées, réduit considérablement les effets positifs qui pourraient être générés.

[16]NOHRA Fouad, « Les paradoxes d'une charte internationale des droits sociaux, face aux impératifs du développement », in *La Déclaration universelle des Droits de l'Homme, Fondement d'une nouvelle justice mondiale?*, L'Harmattan, 2010, p. 67
[17]*Ibid.*
[18]*Id.* p. 70
[19]*Ibid.*

Pour répondre à cette nécessité d'encadrement, et ainsi favoriser une synergie commune, les Nations Unies ont donc lancé le Pacte mondial en 2000, et intégré l'entreprise au sein de cette initiative globale. Quinze ans après son lancement, la multiplication croissante du nombre d'entreprises, et l'implantation globale de réseaux locaux relayant l'action de l'Organisation, laissent transparaître des résultats positifs pour cette norme de *soft law*.

PRESENTATION DE LA RECHERCHE

La contrainte a longtemps été le fer de lance et la garantie d'une application certaine de la loi. Malgré cela, à travers l'étude évolutive du Pacte mondial, le *soft law* semble garantir un respect de la norme, au delà de la contrainte, remettant ainsi en cause la conception de la loi.

Dépourvue de ce pouvoir contraignant, le Pacte mondial semble trouver un écho favorable à son application à travers tous ses participants. Ces participants sont multiples ; ils sont divisés en deux catégories : les participants dits commerciaux, telles les grandes entreprises, les Petites et Moyennes Entreprises (PME), les Sociétés Transnationales (STN) ou entreprises multinationales, et les participants non commerciaux (Organisation Non-Gouvernementales (ONG), Fondations, Institutions, Associations, etc.). Cette diversité semble conforter cette hypothèse de fonctionnement de la norme internationale.

Mais alors, comment expliquer l'adhésion des participants à cette initiative collective ?

Cette adhésion n'a alors de sens que si la lettre du texte législatif est respectée ; en effet, étant dépourvue de force contraignante la norme, pour être appliquée, doit nécessairement être respectée par les participants, sans quoi elle n'existe pas dans le paysage juridique international. Il s'agira donc ici, après avoir compris les enjeux du Pacte mondial, d'en mesurer l'efficacité afin d'en comprendre le fonctionnement. In fine, cela apportera un élément de réponse renseignant sur la valeur du *soft law* et de son rôle au sein du droit international ; si l'absence de contrainte rend le texte non appliqué et donc inefficace, alors le *soft law* sera nécessairement dénué de sens et son intégration remise en cause au sein des normes internationales. Cependant, si le Pacte mondial s'avère efficace, alors il s'agira de l'étudier précisément, afin d'analyser les mécanismes qui en font sont succès.

Afin de structurer cette réflexion, nous allons délimiter chronologiquement et spatialement notre étude.

I. Délimitation d'un champ chronologique

La Déclaration a été lancée en 2000, et, a, ainsi, laissé l'écoulement d'un temps suffisant à l'analyse. Lors du lancement de ce travail de recherche, certaines entreprises partenaires au Pacte mondial, contactées au cours d'un travail préliminaire à la rédaction, ont envisagé cette analyse comme dénuée de sens, jugeant le texte trop ancien . Or, l'analyse d'un texte juridique résulte de son application effective qui elle même nécessite une assise chronologique suffisante à l'étude. Ainsi, l'analyse du Pacte mondial répondant à cette nécessité chronologique, par une durée de mise en application de plus de quinze ans offre le recul nécessaire à notre étude. Cet élément qui pourrait présenter la norme comme passée, révèle au contraire la substance nécessaire à l'analyse. Notre étude s'étendra donc sur ces quinze années de mise en application de la Déclaration, et même légèrement davantage, dans la mesure où nous envisagerons également les éléments ayant concouru à l'élaboration de cette norme internationale.

Il convient désormais d'en délimiter le champ spatial.

II. Délimitation du champ spatial

Cette analyse débutera par un champ spatial global, dans la mesure où le Pacte mondial a une vocation universelle, et que son implication est à l'œuvre dans chacun des Etats de la sphère internationale. Cependant, progressivement, nous affinerons notre recherche afin de proposer une analyse de plus en plus précise ; ainsi, nous envisagerons l'analyse du Pacte mondial dans les pays en développement, puis, plus précisément, dans certains pays composant la région Asie-Pacifique : la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Corée du Sud, la Thaïlande, le Vietnam, le Cambodge, la Birmanie et le Bangladesh. A cette étape de la réflexion nous détaillerons spécifiquement ces choix et présenterons chacun des Etats concernés. Néanmoins, précisons ici que le choix des États étudiés résulte de leur engagement dans le processus du Pacte mondial et de leur niveau de développement. S'agissant de ces États, précisons qu'il ne sera, dans ce travail de recherche, pas question d'analyser le niveau d'application des normes

internationales. En effet, nous limiterons notre travail à l'étude de l'efficacité du Pacte mondial dans ces États, c'est-à-dire la manière dont s'illustre cette mise en œuvre. Ainsi, il ne s'agira pas de comprendre les causes endogènes du développement de ces États, mais d'étudier l'impact du Pacte mondial sur le développement dans ces territoires. On lira alors ce travail comme un regard posé sur l'analyse de l'efficacité d'un texte de la littérature internationale.

Dans les limites que nous devons également préciser ici, nous devons ajouter ce que nous ne traiterons pas. Cette étude ne traitera pas des législations internes propres à chaque État désigné : ce travail a trait à l'application d'une Déclaration internationale. Il s'agit alors d'en mesurer les effets pour le développement par l'intermédiaire des entreprises. De plus, ce texte présente la particularité de n'être mis en place que par ses adhérents, et non par les États puis transposé dans les législations nationales. Ainsi, nous n'étudierons pas les législations nationales de chaque États d'étude.

De la même manière, notre étude ne cherchera pas à mettre en parallèle le Pacte mondial avec d'autres textes de la littérature internationale. Bien entendu, au cours de ce travail nous aborderons les influences de ces législations sur la lettre de la Déclaration, ou encore les effets que celle-ci a pu produire sur d'autres textes internationaux. Mais l'objectif n'est pas ici de mettre en concurrence ces différents textes. Voilà pourquoi nous n'aborderons pas cet élément.

Cependant, pour que cette analyse réponde aux exigences d'une recherche que l'on voudra claire, accessible mais néanmoins précise, elle nécessite l'élaboration d'une méthodologie rigoureuse.

III. Méthodologie de la recherche : schéma préliminaire

Si l'on veut établir un schéma préliminaire de travail de recherches, il conviendra alors de commencer par l'analyse globale de la norme faisant l'objet de notre étude. Ainsi, le Pacte mondial sera appréhendé sous toutes ses formes et son fonctionnement scrupuleusement étudié : de sa mise en place, à sa rédaction, de l'étude de ses composantes aux outils déployés pour la mise en œuvre. Une fois son mécanisme intégré, il s'agira alors d'observer ses effets

sur les systèmes juridiques en place ainsi que sur ses participants. Puis, nous établirons une méthodologie spécifique aux pays en développement afin d'en mesurer l'efficacité. Enfin, à partir de ces conclusions, il nous sera possible d'extraire des éléments concourants à l'établissement d'un bilan général sur le Pacte mondial, pour en comprendre le sens. L'objectif est ici de saisir le fonctionnement de la norme de *soft law* à travers l'analyse du Pacte mondial, et plus spécifiquement de la norme non contraignante portant sur un sujet de développement. Il nous importera d'évaluer à travers une analyse concrète et innovante, si une telle norme peut avoir un impact réel sur le développement afin d'en enrichir l'efficacité et l'application, mais également d'en étudier les limites dans le but d'apporter des éléments de réflexion tendant à corriger la norme.

Notons que cette étude, à forte dominante juridique dans la mesure où elle s'inscrit dans l'analyse d'une norme juridique internationale, comportera également une dimension pluridisciplinaire, notamment économique, stratégique et géopolitique. Dans la mesure où cette recherche aborde l'entreprise et le développement, il est impératif de faire cohabiter dans cette réflexion ces disciplines variées pour permettre une étude juste et panoramique de la norme internationale. Il est en effet indispensable en droit international public, et encore plus en droit international public du développement, d'appréhender ces différentes disciplines concomitamment. Cependant, dans la mesure où l'analyse porte sur une norme, il reste néanmoins essentiel d'envisager l'étude sous l'angle dominant du droit, notamment au moment d'envisager les concepts et les enjeux.

Pour cela, les sources bibliographiques de la recherche seront très variées : la littérature juridique internationale sera, évidemment, très présente, notamment celle émanant des organisations internationales comme l'Organisation des Nations Unies, mais des outils bibliographiques mis à disposition des entreprises et par les entreprises seront également étudiés, tout comme les travaux politiques, diplomatiques, stratégiques et géopolitiques. A cela s'ajouteront des littératures portant sur des matières économiques et managériales.

PARTIE 1 : PRÉSENTATION DE LA DÉCLARATION

Pour commencer notre analyse et répondre aux problématiques posées, nous allons nous attacher à l'étude du Pacte mondial en tant que membre du corpus juridique international.

Les termes *Pacte mondial* ou *Global Compact* sont similaires. Bien souvent dans la littérature de l'Organisation en langue française, nous retrouvons l'utilisation des termes Pacte mondial, et en langue anglaise *Global Compact*. Pourtant, la tendance actuelle à l'harmonisation des termes linguistiques au niveau des organisations internationales, pousse à l'utilisation plus systématique des termes *Global Compact* dans un discours tenu en langue française. Quoiqu'il en soit les deux versions sont identiques, l'une pouvant se substituer à l'autre.

Dans notre travail, nous préfèrerons la version française, l'utilisation des termes *Global Compact*, notamment dans les éléments bibliographiques, fera référence à l'Organisation internationale rédigeant en langue anglaise et basée à New York. En effet, le *Pacte mondial* ou *Global Compact* exprime aussi bien la Déclaration que l'Organisation. Ainsi, pour éviter toute confusion nous utiliserons ici les notions de Pacte mondial faisant référence à la Déclaration et à l'Organisation. Il sera aussi possible de retrouver l'expression « le Pacte mondial en tant qu'organisation », là il sera clairement fait allusion à l'Organisation.

Pour faciliter la compréhension de cette analyse nous allons procéder à l'appréhension du Pacte mondial par palier. Le premier palier, qui prendra la forme d'un premier chapitre, s'attachera à retracer les éléments qui ont concouru à l'élaboration de la Déclaration du Pacte mondial. Le deuxième pallier, présentera et détaillera la Déclaration du Pacte mondial, article par article. Le chapitre 3 sera consacré à la mise en œuvre de la Déclaration par les participants au Pacte mondial. Enfin, le dernier pallier de cette partie, le Chapitre 4, analysera les effets de la Déclaration.

Nous allons donc commencer cette étude par l'élaboration du Pacte mondial en tant qu'outil juridique international mis à disposition de l'entreprise.

« En tant que « tremplin » exceptionnel pour la collaboration des entreprises et des Nations Unies, le Pacte mondial a été à l'origine de plusieurs centaines de projets de partenariat, dans le monde entier. » [20]

CHAPITRE 1 : GENESE DU PACTE MONDIAL : DE L'EMERGENCE DE LA RSE A LA CITOYENNETE ENTREPRENEURIALE

Ce premier chapitre va introduire notre analyse par une présentation des éléments qui ont participé à l'élaboration du Pacte mondial : de l'émergence de la notion de responsabilité sociétale des entreprises [21] (RSE) (I) aux prémices d'une discussion amorcée au sein des Nations Unies en vue de l'élaboration de la Déclaration du Pacte mondial (II).

I. Émergence de la RSE

Commençons notre analyse de la RSE par une étude chronologique de l'élaboration du concept de RSE : des années 1950 avec l'apparition des théoriciens et analystes de la RSE (A) aux années 1960-1970 avec le développement de la RSE (B). Puis, des années 1980-1990 qui voient le façonnage de la notion (C) pour arriver aux années 1990-2000 qui accueillent l'arrivée à maturation du concept (D).

[20] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Après la signature : Guide de l'Engagement vis-à-vis du Pacte mondial des Nations Unies*, 2008

[21] A noter : l'on peut employer aussi bien le terme de Responsabilité sociale de l'entreprise que Responsabilité sociétale de l'entreprise, mais en 2010 le Ministère Français de l'Ecologie, de l'Energie et du Développement Durable a jugé la notion de Responsabilité sociétale de l'entreprise « plus large et plus pertinent » que l'autre terminologie

A. Les années 1950 : prémices de la RSE : théoriciens et analystes

L'historien Morrell Heald [22] fait débuter l'émergence de la RSE dès le XIXème siècle au sein de groupes spécialisés dans les échanges commerciaux aux Etats-Unis : « *mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaire* [qui] *produisit des résultats qui furent pour le moins confus* ». A cette période là, seule l'amorce d'une RSE est lancée. Ses balbutiements restent hésitants et l'on est encore loin de l'arrivée réelle de la RSE dans la société telle qu'on la connaît aujourd'hui.

En effet, comme le soulignent Aurélien Acquier et Franck Aggeri [23], ce n'est qu'au début du XXème siècle qu'émergent les figures des grandes entreprises, ce qui a pour conséquences de diminuer le contrôle des actionnaires et d'augmenter le pouvoir des dirigeants d'entreprise. L'émergence de ces grandes entreprises s'accompagne de la modification du statut de la direction de l'entreprise. D'une figure familiale pour les entreprises anciennes on passe à une figure plus spécifique pour l'entreprise nouvelle : la direction est désormais composée de spécialistes du commerce, de juristes, de managers, etc.

De là, les dirigeants de ces grandes entreprises deviennent de véritables personnes publiques, à l'instar d'Henry Ford, s'exprimant « *publiquement sur leur responsabilité à l'égard de la société* ». Morrell Heald évoquera un contrat implicite « *caractérisant la relation entre l'entreprise et la société* [24]».

Mais c'est réellement avec la mondialisation, réamorcée à la fin de la Seconde guerre mondiale sous la tutelle des Etats et des Organisations internationales, qui se renforce dans les années 1970 avec la libéralisation des échanges, que la RSE va prendre la forme qu'on lui connaît aujourd'hui.

L'ouvrage fondateur de la RSE est certainement celui d'Howard Bowen datant de 1953 : *Social Responsibilities of the Businessman*. L'économiste apporte une réflexion essentielle sur le modèle économique américain, sa généralisation, faisant part de l'augmentation du nombre des grandes entreprises et du pouvoir qu'elles acquièrent. Il évoque ainsi, la nécessité

[22] HEALD Morrell, *Business Thought in the Twenties : Social Responsibility*, American Quarterly, 1961
[23] ACQUIER Aurélien et AGGERI Franck, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, Lavoisier, n°180, 2007, URL : http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-131.htm#re2no2
[24] HEALD Morrell, *op.cit.*

d'intégrer une moralisation, un intérêt général, dans le système économique des grandes entreprises pour éviter les contraintes réglementaires et ainsi leur permettre de conserver leur liberté d'action. L'idée est donc, dans cet ouvrage, de faire de la responsabilité sociale un outil de régulation de l'économie. Howard Bowen insiste particulièrement sur l'intégration d'une dimension éthique dans la responsabilité sociale au sein des entreprises. Soulignons ici, que l'étude réalisée par Howard Bowen a été commanditée par l'organisation religieuse « Département de l'église et de la vie économique », qui explique certainement l'orientation résolument philanthropique de l'ouvrage.

Cet ouvrage porteur de la RSE, sera suivi, entre autres, d'un ouvrage de Peter Drucker : *The Pratice of Management*, de 1954 qui rappellera le rôle social détenu par les grandes entreprises et leurs nouvelles responsabilités en la matière. Peter Drucker souligne notamment la nécessité pour les dirigeants d'intégrer cette responsabilité dans leur politique d'entreprise. Mais la RSE est encore appelée à évoluer.

B. Les années 1960-1970 : remise en cause du système libéral : terrain fertile au déploiement de la RSE

Dès les années 1950, les théoriciens concèdent une place nouvelle à l'entreprise, lui reconnaissant une obligation morale et sociale qui va au delà de sa vocation purement économique. Pourtant, les actionnaires des entreprises en plein développement s'insurgent contre ce courant, et sont soutenus par d'éminents économistes : Milton Friedman écrira en 1962 sur la *Corporate Social Responsibility*, soit en français *Responsabilité sociétale des entreprises*, qu' « *il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements même de notre société libre que l'acceptation, pour les dirigeants d'entreprise, d'une responsabilité autre que celle de maximiser le rendement de l'argent de leurs actionnaires* [25]», jugeant la notion de RSE « *profondément subversive* ». En effet, cette vision nouvelle de l'entreprise remet nécessairement en cause le rôle joué par l'entreprise dans la société. A l'apogée du modèle américain, en plein âge d'or des pays industrialisés, cette remise en cause semble un affront dirigé contre les entreprises.

Parallèlement à cette hégémonie libérale qui dresse l'entreprise sur un piédestal, pour des modèles économiques performants, certains auteurs n'hésitent pas à remettre en question

[25] FRIEDMAN Milton, *Capitalisme et liberté*, Champs Essais, 1962

le modèle. Ainsi, Ralph Nader[26], adresse une critique ouverte aux constructeurs automobiles américains, en déplorant les conditions de sécurité des salariés dans les usines automobiles.
De plus, dans les années 1960 le rapprochement de l'économie libérale et de l'économie socialiste reste très fragile. Et on assiste à une véritable remise en cause de la domination des pays industrialisés au sein des Etats dits du Tiers-monde.
A cela s'ajoute le renouveau d'après guerre opéré en l'Europe et au Japon qui tend à remettre en question la domination américaine à l'œuvre depuis la fin des années 1940.

Les années 1970 vont être de véritables catalyseurs pour la RSE. En effet, au cours de cette période on assiste à une nette diminution du taux de croissance de la productivité, qui s'accompagne de l'enracinement de l'inflation et de l'apparition du chômage, qui touche alors près de 5% des actifs[27]. Les différentes crises des années 1970, qui accompagnent les chocs pétroliers de 1973 et de 1979, semblent présenter le système capitaliste comme responsable des maux sociaux d'alors. On assiste au rejet social de l'entreprise, qui s'illustre à travers un absentéisme important.
De plus, l'inflation monétaire, qui arrive concomitamment aux chocs pétroliers, profite aux entreprises qui sont alors montrées du doigt ; la hausse des prix augmente leurs profits et l'augmentation salariale des employés-salariés coupe court à toute revendication sociale. Cela n'empêche cependant pas l'augmentation du chômage qui s'explique par l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi, augmentation justifiée par le baby-boom de l'après Seconde guerre mondiale et l'ouverture du marché du travail aux femmes.

Progressivement, l'opinion publique prend conscience que le coût de la croissance est multiple. Il prend la forme d'un exode rural important et difficile à gérer pour les municipalités, est responsable d'un malaise urbain et d'une insécurité grandissante dans les milieux urbains. De plus, l'impact de la croissance sur l'environnement entraîne un épuisement progressif des ressources naturelles et d'importantes nuisances dues à la pollution dont les médias se font l'écho : marées noires et premières fuites des centrales nucléaires. En France, à titre d'illustration, le mouvement étudiant de mai 1968 qui se généralise, dénonce la croissance et prône un retour aux sources.

[26] NADER Ralph, *Unsafe at any Speed*, Knighstbridge Publishig Company, 1965
[27] D'après des données collectées pars BERSTEIN Serge et MILZA Pierre, *Histoire du XXe siècle, Le monde entre guerre et pais, 1945-1973*, Tome 2, Initial, Hatier, 1996

La même année, 1968, le Club de Rome analyse les conséquences prévisibles de la poursuite de la croissance. Les économistes le composant publient en 1971 le rapport Meadows, intitulé *Limits of Growth*, qui préconise le ralentissement, voire l'arrêt de la croissance.

Ces éléments favorisent donc une prise de conscience générale qui entraîne d'importantes vagues de contestations au sein des entreprises.

En cette fin des années 1960 et ce début des années 1970, des réflexions sur les conditions de vie au travail et les enjeux environnementaux alimentent les revendications syndicales, déjà houleuses. La multiplication des ONG, parmi lesquelles Amnesty International et Greenpeace, consolide les mouvements contestataires.
Une action de l'ONG « La Déclaration de Berne » marque alors particulièrement les esprits dans cette mouvance de dénonciation des activités des grandes entreprises. L'ONG suisse mène une longue campagne contre la multinationale Nestlé avec son slogan « *Nestlé tue les bébés* ». L'ONG accuse l'entreprise de publicité qui inciterait les jeunes mères des pays en développement à utiliser des substituts à la place du lait maternel. L'ONG met en lumière l'incitation à la consommation du produit dès la maternité. Celui-ci, en plus d'être coûteux, empêche, par la suite, les mères de retourner à une alimentation naturelle, pourtant nécessaire à leur enfant. Et, contraint les mères à l'utilisation diluée du produit, pour des raisons financières, provoquant de fortes carences et un risque élevé de mélange avec une eau impropre. Selon l'ONG, serait constatée une surmortalité infantile dans les pays en développement, particulièrement en Afrique. Cette prise de position entraîne un boycott des consommateurs lancé dès le 7 juillet 1977 aux Etats-Unis, relayé ensuite au Canada, en Australie puis en Europe, contre les campagnes publicitaires de Nestlé. Face à cette pression, l'entreprise concède l'adoption d'un code de bonne conduite et s'engage à modifier ses pratiques vis-à-vis des nouveaux nés du « Tiers monde ».

Pour répondre à ce malaise social, au cours des années 1970, se développent de nouvelles techniques managériales proposant l'établissement de nouvelles pratiques et de nouvelles règles au sein des entreprises, parmi lesquelles la pratique d'audits sociaux : les fondations de la RSE semblent alors installées.

Les évènements et théories précédemment décrits expliquent l'émergence de la RSE. Mais ils ne sont pas seuls à participer à l'élaboration de la RSE ; la RSE trouve également ses racines

actuelles dans un projet de recherche de la Harvard Business School de 1971 qui donne lieu à deux ouvrages fondateurs : *The social Challenge to Business* de Robert Ackerman datant 1975 et *Corporate Social Responsiveness* de Robert Ackerman et Raymond Bauer de 1976. Ces ouvrages ont été écrits à partir d'étude de cas et d'interviews au sein des grandes entreprises, et proposent une analyse détaillée des politiques et outils déployés par les entreprises pour la mise en œuvre de la RSE.

A travers ces deux ouvrages les auteurs se sont attachés à reprendre des techniques de management, et c'est d'ailleurs en cela que la RSE est à l'époque incluse dans les pratiques managériales ; comme en management, les auteurs proposent un modèle cyclique pour l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise : la première étape, *Policy statements*, consiste à appréhender le problème par une analyse et une compréhension de celui-ci. La deuxième étape, *Learning*, concerne l'évolution de l'étude du problème par l'identification des acteurs concernés, les solutions envisageables à travers l'adoption de comportements nouveaux (politiques d'incitations, règles nouvelles, intervention de nouveaux acteurs au sein de l'entreprise) ; à cette étape le problème reste néanmoins encore non résolu. Enfin, la troisième étape, *Organization involvement and commitment*, consiste à résoudre le problème alors identifié par la mise en place des comportements nouvellement adoptés.

A travers cette méthodologie, l'entreprise peut, selon les auteurs, soit prendre le leadership, c'est ce qu'ils ont appelé la *Leadposition*, et ainsi apparaître comme précurseur d'une technique managériale nouvelle, soit suivre les initiatives qui se généralisent, la *Lag position*, qui consiste à adopter des attitudes managériales existantes au sein d'autres entreprises.

Ainsi, ces diverses réflexions autours de la notion de RSE participent à l'émergence d'un rôle nouveau pour l'entreprise dans la société : celui d'un **acteur socialement responsable**. Ce nouveau statut évolue au cours des décennies suivantes.

C. Les années 1980 – 1990 : légitimation de la RSE et bourgeonnement de nouveaux concepts

Progressivement les démarches managériales se rattachant à la RSE se généralisent. Cette généralisation pousse à l'évolution des acteurs de la RSE au sein des entreprises. L'opinion publique, qui jusqu'alors avait largement participé à l'émergence d'un concept de RSE va encore modeler l'engagement social de l'entreprise au cours des années 1980-1990 (1). Les entités qui gravitent autour de l'entreprise, c'est-à-dire les parties prenantes ou *stakeholder*, vont également prendre part à cette modulation de la RSE (2).

1. Le renforcement de la RSE par les prémices d'une société nouvelle

Dès le début des années 1980, l'entreprise acquiert ce statut d'acteur socialement responsable, particulièrement aux Etats-Unis ; en effet, les courants d'influence qui ont participé à l'émergence de la RSE sont majoritairement américains, et les chercheurs qui se spécialisent dans cette matière appartiennent, en grande partie, à des laboratoires scientifiques américains. De plus, dans les années 1980-1990 le modèle libéral américain est à son apogée face à la chute du régime soviétique.

Les Etats-Unis, alors précurseur en matière managériale, confèrent à l'entreprise ce rôle nouveau d'acteur socialement responsable : des auteurs comme Steven Wartick, Robert Rude [28] ou encore Donna Wood[29] vont repenser l'entreprise et redéfinir sa place dans la société industrialisée.

Pourtant, durant ces deux décennies on observe un net recul de la RSE au niveau de son application dans les entreprises ; en effet, le contexte socio-économique d'alors est nettement moins favorable à l'extension de la RSE que le contexte d'après guerre qui avait fait émerger la RSE dans un climat extrêmement favorable et porteur d'espoir.

Mais, malgré ce recul observé au niveau de l'implantation de la RSE, d'importantes recherches sont initiées : elles ont pour but de démontrer le lien qui existe entre la performance économique et financière et la responsabilité sociale des entreprises. Ces recherches souhaitent sensibiliser le monde entrepreneurial à l'efficacité et aux bénéfices de la RSE mais aussi encourager l'incorporation des pratiques de RSE dans les stratégies des entreprises.

Ainsi, des statistiques, comme celles proposées par Milton Moskotitz[30] vont établir cette corrélation. Puis, plus tard, les travaux de Joshua Margolis, James Walsh[31] et José Allouche et Patrick Laroche[32] vont confirmer cette approche.

---

[28] WARTICK Steven L., RUDE Robert E., « Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function? »,*California Management Review*, XXIX 1, Fall, 1986

[29] WOOD Donna J., « Corporatif Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, 1991

[30] MOSKOTITZ Milton R., « Choosing Socially Responsible Stocks », *Business and Society Review*, n° 1, 1972

[31] MARGOLIS Joshua D., WALSH James P., *Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business*, Administrative Science Quarterly, 2003

Ces analyses légitiment l'intégration de la RSE au sein des stratégies entrepreneuriales et participent à la reprise de la RSE.

Parallèlement à cette approche plutôt traditionnelle, dans la mesure où elle s'inscrit largement dans la lignée des travaux précédents en matière de RSE, une nouvelle approche va voir le jour au sein des centres de recherches américains, qui va particulièrement relancer le dynamisme de la RSE à travers une nouvelle facette : le concept de *stakeholder*.

2. *L'émergence du concept de stakeholder : un rôle nouveau pour l'entreprise*

La notion de ***stakeholder*,** ou *partie prenante* , intéresse notre réflexion car elle introduit une dimension nouvelle à la définition du rôle de l'entreprise.

Ce concept de *stakeholder* [33], est élaboré dans les années 1970 ; l'entreprise n'a désormais plus pour unique finalité la satisfaction de ses actionnaires par un exercice économique et financier performant, mais elle compte désormais sur la satisfaction des parties prenantes, *stakeholders*, c'est-à-dire tout organisme, groupe ou organisation qui est passivement ou activement, concerné par l'action envisagée ou le projet, par le biais d'intérêts divers.
Les grands auteurs de la conceptualisation du *stakeholder*, Edward Freeman et James Emshoff [34], ont défini la notion comme étant « *n'importe quel groupe dont le comportement collectif peut affecter de manière directe le futur de l'organisation, mais qui n'est pas sous son contrôle direct* » .
Désormais, l'intérêt du groupe apparaît comme supérieur à l'intérêt des actionnaires qui primait jusqu'alors.

Ce concept est davantage accentué par l'émergence du concept de démocratie participative qui vient renforcer l'importance du groupe et de la société par rapport au processus purement financier.

---

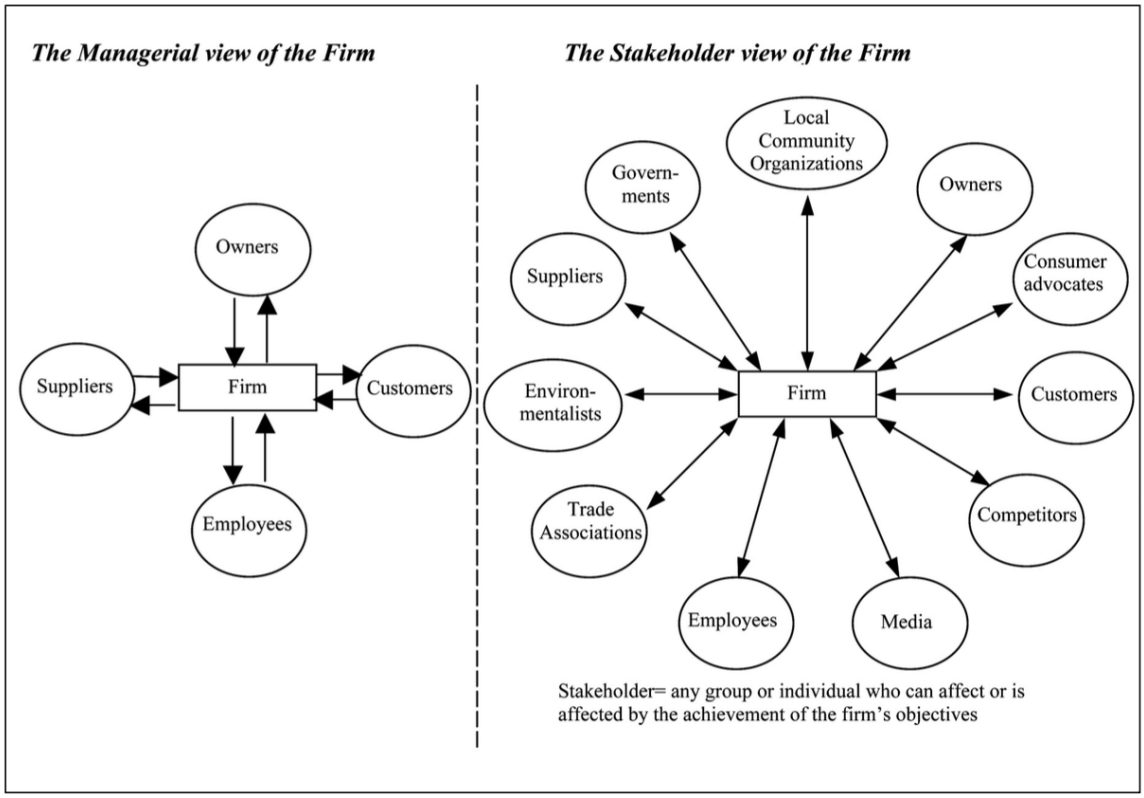
[32] ALLOUCHE José, LAROCHE Patrick., « A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance », Article présenté à l'Academy of Management, Honolulu, Hawaï, 2005
[33] Notion dont les racines ont été retrouvées dans une note interne du Stanford Research Institute (SRI) de 1963
[34] EMSHOFF James R., FREEMAN R. Edward, « Stakeholder Management, Working paper », Wharton Applied Research Center, 1978

Désormais, l'entreprise est incluse dans le processus de réflexion commun sur la société, en tant qu'acteur à part entière de la vie collective. L'entreprise n'est alors plus une simple entité économique, cantonnée à un exercice purement financier, mais bien un acteur social à part entière. Dans cette approche nouvelle, il apparaît alors essentiel d'accompagner l'entreprise dans son organisation et d'y intégrer des bureaux spécialisés dans cette facette sociale : les branches RSE et section RSE, que l'on retrouve dans la majorité des grands groupes actuels.

Dans cette optique, à la veille des années 1980, de nombreux travaux de recherches voient le jour autour de cette notion de *stakeholders* et de leur impact pour l'environnement social et entrepreneurial. A ce sujet, les travaux de Ram Charan et d'Edward Freeman[35] de 1979 puis de Frederick Sturdivant[36], la même année, sont significatifs. Au même moment est élaboré un important projet de recherche au centre *Applied Research Center* de la Wharton School : « *L'objectif de ce projet était de réunir de nombreux courants de penséeet de développer une théorie du management qui permette aux cadres dirigeants de formuler et de mettre en place des stratégies d'entreprises dans des environnements turbulents*[37]. ». L'objectif de ces travaux est de proposer une applicabilité du concept de RSE pour favoriser son incorporation au sein des entreprises.

Ainsi, Edward Freeman [38] va proposer sa définition des *stakeholders*, notable par la multiplicité des acteurs concernés, en soulignant l'importance de l'intégration de ces parties prenantes dans la stratégie de l'entreprise : ainsi il souligne l'interaction existante entre l'entreprise et ses *stakeholders*, qui surmonte la notion ancienne et dualiste du couple entreprise/actionnaires, ou encore le modèle concurrentiel traditionnel entreprise/concurrents.

[35] CHARAN Ram, FREEMAN R. Edward., « Stakeholders negociations: Building bridges with corporate constituents », *Management Review*, November 1979
[36] STURDIVANT Frederick D., « Executives and Activists: Test of stakeholder Management », *California Management Review*, XXII (1), 1979
[37]FREEMAN R. Edward, REED David L., « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol. 25, n° 3, 1983
[38]FREEMAN R. Edward, *Strategic management : A stakeholder approach*, Marshfield, Massachussets, Pitman Publishing, 1984



Crédit Freeman (1984)

Dans ce schéma proposé par Edward Freeman, les *stakeholders* sont multiples : interviennent alors les employés, les médias, les concurrents, les consommateurs, les organismes de défense du consommateur, les exploitants, les organisations locales, les gouvernements, les fournisseurs, les environnementalistes et les associations commerciales.
Nous voyons bien ici apparaître des éléments nouveaux dans la place occupée par l'entreprise. Nous sommes ici bien loin du schéma purement économique de l'entreprise. L'entreprise revêt, à travers cette approche nouvelle, des objectifs divers qui interfèrent aussi bien sur l'environnement que sur la politique locale ou la prise en compte d'organisations extérieures. Cette approche révolutionne nécessairement le concept de RSE.

À côté de cette approche initiée par les chercheurs américains, se développent en France, au cours de la même période, des recherches autour de l'intégration de variables socio-politiques dans les stratégies d'entreprises. Des universitaires comme Alain Charles Martinet [39], Pierre Jarniou [40] ou encore Jean Pasquero [41] proposent l'abandon des systèmes

[39] MARTINET Alain Charles, *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw Hill, 1984
[40] JARNIOU Pierre, *L'entreprise comme système politique*, Paris, PUF, 1981

dualistes anciens (entreprise/actionnaires et entreprise/concurrents) pour proposer des modèles de réflexion plus réalistes. Ainsi, ces auteurs s'attachent à inclure les réalités sociales et politiques dans les stratégies entrepreneuriales pour conférer une dimension nouvelle à l'entreprise : celle d'acteur social à part entière.

Si l'on s'attache à comparer les visions américaine et française du concept de *stakeholder*, on peut observer que la vision américaine est plus large, dans la mesure où elle fait intervenir un plus grand nombre d'acteurs alors que la vision française, plus restreinte, inclut seulement les acteurs sociaux et politiques dans sa réflexion, même si les deux visions convergent vers cette dimension nouvelle donnée à l'entreprise, qui participe largement à l'intégration de la RSE dans les stratégies entrepreneuriales et dans la remise en cause des systèmes économiques dualistes anciens.

Voyons désormais la dernière phase de l'évolution de la RSE avant les prémices du Pacte mondial.

D. Les années 1990-2000 : maturation du concept de RSE : de la théorie à la pratique par l'incorporation aux stratégies entrepreneuriales

Dès le milieu des années 1990, les discussions autour de la RSE, qui jusqu'alors n'avaient donné lieu qu'à quelques applications de la part de grands groupes avant-gardistes en la matière, et relayées au rang expérimental par les entreprises les plus frileuses, vont alors s'intensifier et trouver un nouvel écho : les théories universitaires vont donner lieu à une intégration des principes de RSE à l'intérieur même des stratégies entrepreneuriales.
Pour comprendre cette transition de la théorie à la pratique, il est nécessaire de se pencher sur les facteurs qui ont eu une incidence notable sur l'évolution du concept : l'évolution du concept même de RSE (1), tel que définit par Freeman, la mobilisation civile (2) et le rôle joué par les consultants (3) semblent être les trois facteurs majeurs qui expliquent la transition alors observée.

1. *Premier facteur : évolution et définition du concept*

[41] PASQUERO Jean, *L'entreprise* face aux pressions socio-politiques de son environnement , document de travail n° 80-100, IAE-IEC Grenoble, juin 1980

Edward Freeman avait défini la RSE sur le concept d'une entreprise autocentrée, autour de laquelle gravitent ses *stakesholders*. Or, comme le souligne Timothy Rowley [42], en 1997, il est certainement plus juste d'aborder l'entreprise comme une **entité poly-centrée** dans un schéma où les différents acteurs s'entremêlent, de manière beaucoup plus complexe que celle avancée par Edward Freeman. Cette deuxième approche de la RSE participe à ancrer le concept autour de réalités économiques et sociales plus réalistes, rendant la notion plus applicable et concrète, dans le but de faciliter l'incorporation de la RSE dans les entreprises.

Ce premier facteur participant à l'évolution du concept ainsi défini, nous amène à analyser le deuxième facteur.

2. *Deuxième facteur : mobilisation civile et opinion publique*

A la fin de la Seconde guerre mondiale, on assiste à une prise de conscience générale et horrifiée de la situation globale : les problématiques sociales et économiques sont multiples : le capitalisme montre ses limites dévastatrices qui causent crises économiques et sociales, surproduction, surconsommation, problèmes sanitaires, déséquilibres et inégalités, etc. tandis que le colonialisme est ouvertement critiqué, celui-là même que l'on avait tenté d'étouffer par l'accession à l'indépendance d'Etats jusqu'alors colonisés. Les critiques et l'effondrement des autres systèmes en place ne font qu'accentuer le malaise alors ressenti : chute de l'URSS, problèmes environnementaux, crises sanitaires et pandémies … L'urgence d'un changement devient alors un sujet de prédilection des politiques.

Cependant, avec la mondialisation, l'entreprise multinationale apparaît rapidement comme un catalyseur important de ce changement. Et, la RSE, tout comme le développement durable, semble alors toute désignée comme un « *pansement symbolique* [43] » à ces maux contemporains des sociétés occidentales. Et la société civile ne semble pas seule à bénéficier des bienfaits de la mise en place de la RSE :

- les actionnaires sont rassurés par une plus grande transparence des activités de l'entreprise et y voient un moyen d'appréhender la valeur *goodwill* (ou survaleur) de l'entreprise

[42]ROWLEY Timothy J., « Moving Beyond Dyadic Ties : A Network Theory of Stakeholder Influences », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, 1997

[43]LAUFER Romain, « Quand diriger, c'est légitimer »,*Revue française de gestion*, novembre-décembre 1996

- l'entreprise peut se servir de l'intégration de la RSE pour valoriser son image et présenter cela comme un engagement moral auprès de ses salariés
- le consommateur trouve un moyen de hiérarchiser les pratiques entreprises, en différenciant les « bonnes entreprises » des « mauvaises entreprises », ce qui a pour effet de limiter les boycotts de produit
- l'Etat et les Organisations internationales y trouvent un moyen d'apaiser la dualité société civile/entreprise, par une coopération renforcée permettant une relation partenariale et innovante

Mais toutes ces initiatives n'empêchent pas la remise en cause ponctuelle d'entreprises multinationales : la Société civile dénonce souvent les entreprises qui ne respectent pas leurs engagements. Ainsi, Somo, une ONG hollandaise, dénonce à la fin des années 1990, les violations faites aux normes de travail par l'entreprise C&A, alors même qu'en 1996 celle-ci avait signé un code de bonne conduite : sont notamment mis en lumière les horaires de travail d'un sous-traitant de la marque au Zimbabwe qui oblige ses ouvriers à travailler plus de soixante quatorze heures par semaine.
De même, dans les années 2000, Nestlé est, à nouveau, dénoncé pour l'emploi de prisonniers que l'entreprise a fait travailler douze heures par jour, sept jours sur sept et qui expose les détenus à un risque d'électrocution du à un matériel de fabrication insuffisamment sécurisé.

Cette tendance générale est essentielle à la maturation de la RSE, car elle est révélatrice, d'une part de l'engagement toujours plus important des entreprises dans le processus de RSE, mais également de la confrontation de ces engagements aux activités de l'entreprise : si l'entreprise s'engage, la Société civile garantit le respect de ces engagements.

Analysons désormais le troisième et dernier facteur de cette maturation du concept de RSE.

3. Troisième facteur : vulgarisation et démocratisation du concept

Le rôle important joué par les consultants est aussi primordial dans cette intégration de la RSE au sein de la société : leur rôle a été déterminant dans cette transition de la théorie universitaire à la pratique de la RSE en entreprise ; « *Ces consultants ont joué un rôle-clé de passeur entre le monde académique et celui des entreprises, en transposant un certain nombre de concepts théoriques et en les reformulant dans un langage accessible aux managers* [44] ». Aurélien Acquier et Franck Aggeri soulignent bien ici l'importance de la **vulgarisation du concept,** qui a permit de le rendre **identifiable** et **applicable**.

Cette reformulation à travers un langage entrepreneuriale simplifié a ainsi permis d'élargir l'écho donné à la RSE. L'effort de reformulation des consultants va permettre la diffusion des bonnes pratiques de RSE, déjà mise en place dans les groupes pionniers, ceux qui ont initialement fait le choix de se positionner en tant que *Lead*, pour reprendre les notions élaborées par Robert Ackerman et Raymond Bauer. Les consultants vont ainsi largement participer à cette circulation des bonnes pratiques.

Comme le soulignent Aurélien Acquier et Franck Aggeri, il est clair que les consultants ont eu ce rôle clé : ils ont su participer au développement du langage managérial lié à l'émergence de la RSE et ont également joué un rôle dans l'hybridation de la RSE en mouvance vers le développement durable.

En effet, l'importance de l'image de la RSE, et de l'entreprise qui la met en place, est essentielle pour encourager l'incorporation dans des politiques internes. Or la RSE, par la complexité de ses imbrications, n'a pas, pendant longtemps, trouvé d'échos auprès du grand public. Mais, avec son hybridation vers le développement durable, le concept alors simplifié semble séduire un plus grand nombre et valoriser l'entreprise dans son image, ce qui est déterminant pour la mise en place de la RSE.

Ainsi, par ces trois facteurs clés : évolution du concept, mobilisation de la société civile et vulgarisation par les consultants, la RSE parvient à trouver une place au sein des stratégies entrepreneuriales pour aboutir à la dimension qu'on lui connaît aujourd'hui.

Passons désormais à l'étude de cette phase intermédiaire, entre l'émergence du concept de RSE et l'élaboration du Pacte mondial.

[44]ACQUIER Aurélien et AGGERI Franck, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, Lavoisier, n°180, 2007, p.148, URL : http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-131.htm#re2no2

II. De la RSE au Pacte mondial : l'entreprise au cœur des discussions internationales

Cette phase intermédiaire comprend deux étapes : l'avant Pacte mondial (A) puis l'annonce du lancement du Pacte mondial (B).

A. L'avant Pacte mondial : explications de la nécessité de la Déclaration

Parallèlement à l'intégration de la RSE au sein de la stratégie d'entreprise, dès les années 1990, celle-ci se retrouve au cœur des discussions internationales relatives à la protection des droits fondamentaux. Rappelons que les droits fondamentaux sont un ensemble de droits considérés, en raison de leur importance, comme s'imposant au législateur et au pouvoir réglementaire [45], tels les droits de l'Homme ou encore les droits sociaux.
En effet, traditionnellement les droits fondamentaux sont une prérogative étatique : l'Etat incarnant les orientations dictées par la Société, à travers l'élaboration des politiques publiques, se pose alors naturellement en tant que garant des droits fondamentaux.

Pourtant avec la mondialisation d'après Seconde guerre mondiale, les flux s'intensifient : flux de personnes, flux de biens, flux de capitaux, etc. Cette augmentation des flux transcende largement la sphère nationale: l'influence étatique est donc en perte de vitesse, alors que l'entreprise ne fait qu'augmenter la sienne à travers la globalisation. En effet, l'entreprise apparaît comme l'élément central de cette intensification des flux. Ainsi, dans les réflexions communes, il paraît indispensable de l'inclure dans ce processus de défense des droits fondamentaux afin d'en garantir le respect. Cette prérogative de défense des droits fondamentaux, jusqu'alors prérogative étatique, voire internationale avec l'émergence de la Communauté internationale, se transfère vers l'entreprise, et n'est donc plus exclusivement réservée aux Etats.

De plus, avec l'émergence de la RSE au sein des stratégies d'entrepreneuriales, l'entreprise apparaît comme volontaire, légitimant ce nouveau statut de défenseur des droits fondamentaux. On admet ainsi progressivement qu'une personne morale veille à la

[45] Définition élaborée à partir de la définition des droits fondamentaux proposée dans : GUILLIEN Raymond et VINCENT Julien, *Lexique des termes juridiques*, 16e édition, Dalloz, 2007, p. 254

sauvegarde de ces droits. C'est d'ailleurs là tout l'enjeu de l'implantation de la RSE en entreprise : que celle-ci soit débitrice de ces droits.

En France, nous retrouvons l'origine de ce concept à travers la **Théorie de la citoyenneté sociale** : les lois Auroux [46] sur la démocratie industrielle témoignent de cette évolution du statut social en l'entreprise. Traditionnellement, l'entreprise avait des droits et des devoirs. Désormais salariés et travailleurs se voient reconnaître des droits sociaux, ceux-là même qui étaient encore méconnus au sein de l'entreprise.
A travers les flux liés à la mondialisation, cette Théorie de la citoyenneté sociale se propage par la généralisation des droits sociaux dans les législations nationales. Et, parallèlement à l'évolution du concept de RSE émergeant aux Etats Unis qui, comme nous l'avons vu, diversifie les acteurs de l'entreprise, on assiste mondialement à cette hétérogénéisation des acteurs entrepreneuriaux. Comme pour l'évolution du concept avancé par Edward Freeman en 1984, l'entreprise apparaît une fois encore **poly-centrée**, faisant intervenir une multitude d'acteurs comme les salariés et travailleurs, jusqu'alors ignorés, dans les législations nationales.
Notons, cependant, que cette généralisation de l'entreprise poly-centrée, ne concerne alors que les législations des pays industrialisés (ou pays développés) : les pays sous-développés (appellation d'alors, aujourd'hui répondant à l'appellation de « pays en développement » (PED) et « pays les moins avancés » (PMA)) restent encore fortement lacunaires en matière de législation sur les normes sociales.

Cette modification opérée de la place de l'entreprise dans la société modernisée, s'accompagne d'un consensus général : une nécessité de protection des droits fondamentaux face aux enjeux de la mondialisation. Cet objectif est confié à la Communauté internationale, car elle est seule à transcender les frontières étatiques. Parallèlement à cela, il est nécessaire que les politiques internationales fassent intervenir tous les acteurs existant à l'échelle internationale, dont un acteur incontournable : l'entreprise.

[46]Loi 82-957 relative à la négociation collective et au règlement des conflits collectifs du travail du 15 novembre 1982, J.O. 14 novembre 1982, p. 3414 ; Loi 82-689 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise du 23 juillet 1982, J.O. du 6 août 1982, p. 2518 ; Loi 82-915 relative au développement des institutions représentatives du personnel du 5 octobre 1982, J.O. du 29 octobre 1982, p. 3255 ; Loi 82-1097 relative aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail du 16 décembre 1982, J.O. du 26 décembre 1982, p. 3858

Notons, pour préciser notre réflexion, que si l'entreprise se voit placée sur la scène internationale elle reste néanmoins tributaire de la tutelle étatique du pays d'accueil quant à la mise en œuvre de ce droit. Elle doit donc se conformer aux normes étatiques et internationales établies, ne pouvant s'y substituer.

Ainsi, l'entreprise émerge en tant que nouvel acteur citoyen, au delà de son modèle traditionnel exclusivement économique. Elle respecte alors les normes juridiques établies mais a la possibilité d'aller au delà grâce à la RSE : elle peut ainsi librement adhérer aux normes volontaires, ce qui a pour conséquence d'accroître sa part de citoyenneté.

Avec cette évolution de la RSE et du rôle confié à l'entreprise par la Communauté internationale, émerge la nécessité d'une Déclaration qui regroupe tous ces enjeux.

B. Déclaration et Pacte mondial : arrivée remarquée sur la scène internationale

Cette entreprise citoyenne a rapidement attiré l'attention des Nations Unies, garant essentiel du respect des droits fondamentaux : fondées en 1945, les Nations Unies incarnent cette Communauté internationale à qui l'on confie tous les maux du XXème siècle.

Les Nations Unies ont souhaité encourager les initiatives d'implantation de la RSE au sein des stratégies d'entreprise, mais elles ont aussi veillé à l'application des droits fondamentaux dans ces structures : aider et accompagner, tout en conservant un certain droit de regard sur les actions menées.

Dans cette optique, à travers un **discours**, prononcé le **31 janvier 1999**, Kofi Annan, alors Secrétaire Général des Nations Unies, évoque l'idée d'un Pacte Mondial [47] (*Global Compact*) lors du Forum économique mondial qui se tient à Davos (Suisse). Présentes lors de ce discours, une cinquantaine d'entreprises transnationales s'engagent publiquement à soutenir le Pacte mondial.

Le Pacte Mondial est ensuite mis en place par une **signature**, à New York, siège des Nations Unies, le **26 juillet 2000**, avec, pour objectifs annoncés, la promotion des valeurs des Nations

[47] Site du Pacte Mondial. URL : http://www.pactemondial.org/

Unies au sein des entreprises par un accompagnement, un soutien et une transmission de ces valeurs au sein des stratégies des entreprises adhérentes et de leur sphère d'influence.

Mais le Pacte mondial, s'il semble être à l'initiative quasi exclusive des Nations Unies, semble également résulter d'un puissant lobbying des entreprises. En effet, en amont de la Déclaration de Kofi Annan en janvier 1999, de nombreuses rencontres ont été initiées, dès février 1998, entre le Secrétaire Général, la Chambre de Commerce Internationale (CCI), associée à de grands groupes comme Coca Cola, Unilever et Nestlé. Mais Kofi Annan a également rencontré d'autres puissants lobbying industriels (European Round Table et Geneva Business Dialogue).
Ainsi les Nations Unies ont entendu associer et rencontrer les entreprises pour l'élaboration du Pacte mondial.

Ce manque d'impartialité des Nations Unies a soulevé bien des inquiétudes auprès des auteurs : ainsi, Thierry Brugvin écrit-il : « *le Global Compact représente un des premiers pas de la conquête de l'ONU par le monde des affaires* [48] ».
Néanmoins, il est nécessaire de revenir sur l'objectif initial du Pacte mondial, qui est de proposer un cadre aux entreprises pour favoriser le développement durable ; il paraît, certes, discutable d'appréhender un tel projet au sein des Nations Unies à travers l'expression d'un lobbying de la part des entreprises internationales, mais on ne peut aussi que constater qu'un tel projet nécessite l'intervention des entités concernées, c'est-à-dire ces entreprises internationales, si l'on souhaite que ce texte trouve un écho dans une réalité économique. Proposer un texte, purement juridique, méconnaissant les réalités stratégiques et économiques, hermétique aux entreprises internationales, serait, à la fois parfaitement utopiste, mais également, une perte de temps pour le législateur international, car ce texte ne saurait proposer des solutions réelles aux situations existantes.

Ainsi, même si l'on peut interroger l'impartialité des Nations Unies au moment de la rédaction du Pacte mondial, on ne peut ignorer la nécessité et la valeur ajoutée de l'intervention des multinationales pour l'ancrage réaliste du texte ainsi proposé.

[48] BRUGVIN Thierry, « Bonne gouvernance : L'institutionnalisation mondiale de la précarité du travail », *Revue ¿ Interrogations ?*, N°4. Formes et figures de la précarité, juin 2007, URL :file:///Users/mariontupler/Downloads/Bonne-gouvernance-L.pdf

Il est donc nécessaire à notre réflexion d'avoir pleinement conscience de cet élément discuté, sans pour autant que ce débat soit au cœur de notre travail de recherche, car cela affaiblirait alors notre appréhension du problème soulevé ; l'objectif des présents travaux de recherche est de mesurer l'efficacité du Pacte mondial et non d'en discuter la légitimité.

Analysons désormais la Déclaration du Pacte mondial.

CHAPITRE 2 : LA DECLARATION

Dans ce deuxième chapitre nous allons analyser la Déclaration du Pacte mondial. Cette étude permettra de saisir au mieux les mécanismes de mise en œuvre et de fonctionnement de la norme de *soft law* mais également d'étudier les principes qu'elle recouvre. Cela va ainsi nous permettre d'expliquer l'attrait de la norme ainsi qu'apporter des éléments afin d'en mesurer l'efficacité. Pour cela, nous commencerons ce chapitre par l'élaboration de la Déclaration (I), puis l'évolution chronologique de la Déclaration (II) et enfin la présentation des Dix principes du Pacte mondial et les outils mis à disposition des participants (III).

I. Elaboration de la Déclaration

Si la Déclaration du 26 juillet 2000 jette les bases d'un texte de portée internationale d'un genre nouveau, il faut remonter plusieurs années avant pour découvrir les racines de cette Déclaration et en comprendre les mécanismes de fonctionnement.

John Ruggie, Conseiller principal et Sous Secrétaire Général de Kofi Annan de 1997 à 2001 a largement contribué à l'élaboration de la Déclaration. Le Secrétaire Général des Nations Unies avait alors créée, spécialement pour John Ruggie, un poste de *strategic planning* (planification stratégique) afin d'élaborer les premières esquisses du texte qui fait l'objet de notre étude.
S'inspirant de nombreux instruments de droit international, l'équipe va alors élaborer le Pacte mondial. Parmi les instruments les plus significatifs influençant les volets du Pacte mondial, on retrouve : la Déclaration universelle des droits de l'Homme (adoptée à Paris en 1948), la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail (adoptée en 1998) et la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (adoptée en juin 1992 lors du Sommet « Planète Terre »).

Aux côtés de ces instruments indispensables à la réflexion portée pour l'élaboration du Pacte mondial, les Nations Unies ont également accompagné le texte de la formation d'une Organisation internationale. Le Pacte mondial en tant qu'organisation est constitué d'un Bureau et quatre organismes importants des Nations Unies l'assistent dans sa mission : le

Haut Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme (HCDH), le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).
De plus, des partenaires sociaux sont venus compléter la composition de cette organisation internationale : les gouvernements, les organisations de la société civile et, bien entendu, les Nations Unies apportant ainsi une légitimité essentielle à l'organisation en tant que catalyseur de l'action. En effet, comme le souligne Charlotte Frérot, Secrétaire générale du Pacte mondial France, ce rattachement du Pacte mondial aux Nations Unies « *légitimise et crédibilise la démarche* [49]».

Mais toute l'utilité de cette organisation est d'inclure l'entreprise au cœur de la stratégie participative de l'organisation : ainsi, dans le processus d'amélioration du développement, celles-ci ont été invitées à s'associer à l'initiative du Pacte Mondial par l'adhésion en tant que membre à part entière.
Le message délivré par le Pacte mondial est multiple : responsabiliser les entreprises à l'égard du public, à travers des entreprises citoyennes et socialement responsables, exiger la transparence, proposer des actions concrètes à travers une coopération renforcée et des partenariats activés, dans le but d'atteindre des intérêts à long terme pour un développement durable.

Au vu de tous ces acteurs du Pacte mondial, l'on remarque bien les influences de la RSE, dans la conceptualisation américaine et française ; l'entreprise est entendue dans son sens poly-centré, à travers l'existence de multiples *stakeholders*. Et, ces différentes parties prenantes sont chacune intégrées au processus mis en place par la Déclaration pour tendre vers l'effectivité des objectifs initialement définis.

Pour atteindre le développement durable ainsi fixé par le Pacte mondial, les Nations Unies ont mis en place des mécanismes de facilitation et de participation pour les entreprises : concertation (ateliers, conférences, sommets, etc.), structures locales (réseaux locaux et régionaux) et projets de grande ampleur. Mais, nous reviendrons plus tard, au cours de notre réflexion, sur ces aspects stratégiques mis en place par l'organisation. Voyons désormais l'évolution de la Déclaration.

[49] Voir annexe 1

II. Présentation et évolution de la Déclaration

Initialement, le Pacte mondial comportait neuf principes, repartis en trois volets : les deux premiers articles concernaient les Droits de l'Homme, les quatre suivants étaient relatifs aux normes du travail et enfin les trois derniers au respect de l'environnement.
Le dixième principe et quatrième volet du Pacte mondial relatifs à la lutte contre la corruption, n'ont été ajoutés que quatre ans plus tard, le 24 juin 2004, pour donner lieu au texte que nous connaissons aujourd'hui.

Mais alors, pourquoi avoir attendu près de quatre ans avant l'intégration d'un volet relatif à la lutte contre la corruption, alors que ce fléau international était déjà bien connu ?
Richard Linning commente avec humour cette évolution du Pacte mondial : « *Pour un observateur extérieur, c'est comme si Moïse était descendu du sommet du Sinaï avec les bras chargés de tables et s'était rendu compte qu'il avait oublié un des dix commandements* [50]. ».
Il est clair que la nécessité d'inclure ce principe parmi les points clef du Pacte mondial ne fait aucun doute, notamment pour légitimer la lutte contre la corruption sur la scène des échanges internationaux, grâce au cadre qu'offrent les Nations Unies. L'ajout de ce principe exprime non seulement une volonté de faire prendre conscience de l'enjeu pour le développement que représente la lutte contre la corruption, mais aussi cette volonté de faire émerger un **devoir commun** contre ce fléau, au delà du simple risque-sanction que représentait alors le fait, pour les entreprises, de participer à la corruption : cette « *peur du gendarme* », pour reprendre les termes utilisés par Richard Linning.

Ces considérations ne répondent aucunement à notre interrogation initiale : pourquoi ce quatrième volet n'apparaît-il qu'en 2004 et non en 2000 ?
Pour répondre à cette question il faut se pencher sur les engagements de Nations Unies en matière de lutte contre la corruption ; il faut attendre 2003 pour que, pour la première fois, les Nations Unies conviennent de la mise en place d'un instrument multilatéral, inédit à l'échelle internationale, pour lutter contre la corruption. Ainsi, le 31 octobre 2003, les Nations Unies par une résolution 58/4, réunies en Assemblée Générale, vont décider de la mise en place de

[50] LINNING Richard, *Combattre et prévenir la fraude passe également par l'information et la communication, Un point de vue personnel*, Campagne de l'IPRA pour la transparence des médias, p.1, URL : http://ec.europa.eu/anti_fraud/documents/anti-fraud-communicators-network-rt-c/linning_fr.pdf

la Convention des Nations Unies contre la corruption (United Nations Convention Against Corruption (UNCAC) qui entrera en vigueur le 14 décembre 2005.
Nous pouvons déduire de cette chronologie que l'ajout en 2004 du volet anti-corruption coïncide avec la mobilisation internationale autour de la lutte contre ce fléau, et spécifiquement au sein des Nations Unies.

Notre deuxième interrogation pourrait porter sur l'objectif final du Pacte mondial : il est définit que les Nations Unies, par le Pacte mondial, ont signifié leur engagement pour un développement durable, par le biais des actions entrepreneuriales. Cependant, l'on pourrait s'interroger sur la finalité que les Nations Unies ont entendu confier à l'entreprise. Avec l'appui de sociétés d'audit privées qui interviennent pour vérifier la fiabilité et l'efficacité des principes du Pacte mondial, on observe un transfert d'actions de la Société civile vers les sociétés privées. En d'autres termes, l'on pourrait se demander si les Nations Unies ont souhaité transférer ces prérogatives alors publiques, que sont la défense des droits fondamentaux, vers une privatisation par les cabinets d'expert qui interviennent et les entreprises elles-mêmes.
Ou se demander si, au contraire, avec le Pacte mondial et l'implication des entreprises dans le processus de défense des droits fondamentaux, les Nations Unies ont entendu s'orienter, progressivement vers une régulation internationale des sociétés multinationales, pour pallier le vide juridique existant et lutter contre l'impunité rampante de l'entreprise transnationale à l'échelle internationale.
Ce n'est pas chose aisée que de porter une réponse tranchée à cette interrogation : bien que le Pacte mondial ait une quinzaine d'années d'existence, les effets du procédé législatif ne permettent pas encore de trancher pour l'une des deux solutions. Il est également possible que les effets souhaités par les Nations Unies, et les effets produits par le Pacte mondial diffèrent. Mais, même si cette interrogation reste aujourd'hui sans réponse, l'évoquer permet d'appréhender toutes les dimensions que peut revêtir ce texte, et garantir ainsi une vision globale des enjeux soulevés par ce travail de recherche.

Passons désormais à l'étude du contenu de la Déclaration.

III. Contenu de la Déclaration et outils : des moyens déployés pour garantir l'efficacité du Pacte mondial

La Déclaration, initiatrice des actions du Pacte mondial, comprend quatre volets essentiels : les Droits de l'Homme (A), les normes sociales (B), le droit de l'environnement (C) et la lutte contre la corruption (D). Ces quatre axes sont essentiels au développement, et s'articulent, comme nous le verrons, de manière complémentaire pour que ce développement soit durable et sain.

Dans la partie qui va suivre, nous nous attacherons à présenter chacun de ces quatre volets de manière précise, en regardant non seulement les origines de ces principes, qui ont guidé et participé à l'enracinement de ces dispositions, mais aussi l'intégration de ces principes, les raisons qui ont conduit à leur élaboration et enfin, les outils déployés par le Pacte mondial afin de faciliter la mise en place effective de ces dispositions.

A. Le volet droits de l'Homme : due diligence, tolérance zéro et complicité

Principe 1: *Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme.*

Principe 2*: Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme.*

Les dix principes du Pacte mondial

Ce premier volet du Pacte mondial a un rôle central et fait l'objet d'une littérature abondante au sein de l'Organisation et du droit international. Nous allons détailler ici les différents aspects de ce volet : ses sources (1) , ses principes et enseignements (2) , puis, les outils déployés par le Pacte mondial pour les mettre en œuvre (3).

1. Les sources du volet droits de l'Homme : une multiplicité d'influences

Le volet droits de l'Homme du Pacte mondial a largement été influencé par la **Déclaration Universelle des droits de l'Homme** (DUDH) de 1948. Celle-ci a été formulée à partir d'une fusion de la Déclaration d'indépendance des Etats Unis de 1776 et de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen (déclaration française) de 1789 puis de 1793. La DUDH ne résulte pas uniquement de ces deux textes fondamentaux mais les

influences de ceux-ci sur la déclaration sont notoires : « *Encore, faut-il préciser que ces références ne sont pas exhaustives, mais qu'elles indiquent des sources parmi tant d'autres, à travers l'histoire de l'humanité (…) elles témoignent de l'endurance et de la persévérance de l'action humaine collective* [51] (…) ».

La DUDH, norme juridique des Nations Unies, propose une vulgarisation de ces droits afin de permettre une « *généralisation des moyens d'accès à leur connaissance* [52] ». On voit bien ici que, comme tout objectif de vulgarisation, le but est de rendre le contenu de la déclaration accessible au plus grand nombre ; c'est en cela que cette déclaration a vocation à être universelle.

Ainsi, adoptée le 10 décembre 1948, par la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies 217 (III), la DUDH comprend trente articles et trente droits fondamentaux, majoritairement sur la sécurité de l'Homme et le développement durable de l'Homme.

Après plusieurs décennies, sous l'égide des Nations Unies, le Pacte mondial, comprenant un volet relatif aux droits de l'Homme voit le jour. Mais très vite, ce volet est confronté à de nombreuses difficultés qui rendent complexes son application : majoritairement à cause de l'inadéquation des principes avec les législations locales ou les intérêts des entreprises. Face à ces difficultés, John Ruggie initie des travaux de recherches au sein de l'Université d'Harvard en tant que *UN Special Representative on business and human rights*.

Après six ans de travaux, en juin 2008, sous l'autorité des Nations Unies, John Ruggie présente le *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*[53] : ce guide propose trois piliers de réflexion autour de l'application et de la défense des droits de l'Homme par l'entreprise :

- **le devoir de protéger (*State duty to protect*)** : ce premier pilier est inspiré des devoirs de protection des Etats envers les individus, ce devoir de veiller à l'application des droits de l'Homme est étendu aux entreprises.
- **la responsabilité dans la protection (*Responsibility to protect*)** : ce deuxième pilier impose le respect des **standards minimum internationaux**, qui sont un ensemble de mesures de référence qui servent de repères au niveau international, de la même

[51] FODHA Hassen, *L'action des Nations Unies dans la mise en œuvre de la Déclaration universelle des droits de l'Homme*, Développement et Mondialisation, L'Harmattan, 2010, p.17
[52] *Ibid.*
[53] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights: Relationship to UN Global Compact Commitments*, juillet 2011, URL : https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/GPs_GC%20note.pdf

manière que l'étalon-or international avait été mis en place comme unité de valeur stable pour les échanges monétaires à la fin du XIXe siècle. L'objectif de ce deuxième pilier est de proposer l'universalité de ces standards minimum internationaux, à travers les droits de l'Homme, dans toutes les entreprises quelque soit le territoire où elles s'implantent. Noter que dans les travaux de John Ruggie, ces standards minimum internationaux, issus du *soft law*, laissent l'entreprise libre quant aux outils et procédés qu'elle déploie pour mettre en œuvre ces principes : on notera ici la prise en compte des particularismes liés aux circonstances locales, à la taille de l'entreprise ou encore au secteur d'activité de l'entreprise.

- **l'accès au recours (*Access to Remedy*)** : pour les victimes des violations faites aux droits de l'Homme, ces travaux invitent à la possibilité d'un recours, judiciaire ou non judiciaire.

Ces recherches initiées par les Nations Unies sont orientées afin de trouver une application au sein du Pacte mondial. Le Pacte mondial reprend ces différentes lignes directrices à travers les deux principes du volet Droits de l'Homme, qui seront lu à la lumière du *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* : en effet, ce dernier a été élaboré après la Déclaration du Pacte mondial, et il livre les outils nécessaires à la mise en œuvre des principes 1 et 2 qui avaient, initialement, rencontré des problèmes d'applicabilité.

2. *Etudes et enseignements des principes 1 et 2 du Pacte mondial*

S'agissant du volet relatif à la protection des droits de l'Homme au sein des entreprises adhérentes, l'Organisation s'attache tout d'abord à définir les droits de l'Homme pour ensuite en détailler l'application : « *Par "droits de l'Homme", on entend tous les droits dont doit bénéficier tout être humain (notamment le droit à l'éducation et à la liberté d'expression). A ce concept de "droits de l'Homme" est clairement liée l'idée selon laquelle l'être humain doit jouir de ses droits sans distinction de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, de convictions politiques ou autres, d'origine nationale ou sociale, de propriété, de naissance ou autre statut.*[54] ». Dans cette définition on notera que le noyau central des droits de l'Homme repose sur l'égalité des individus sans distinction. Cette définition est complétée par la

[54] PACTE MONDIAL, *Les dix principes : Droits de l'Homme*, consulté le 23/06/2015, URL : http://www.pactemondial.org/droits-de-lhomme.html

littérature du Pacte mondial, notamment par l'illustration à travers quelques exemples de droits dits « *basics* » tels que la liberté d'expression, la vie privée, la santé, la vie, la liberté, la sécurité, le niveau de vie, etc.

Dans ce contexte, l'entreprise adhérente se pose en tant que garante de ces droits à travers le concept de *due diligence* ; le devoir de vigilance de l'entreprise doit alors être permanent. L'Organisation impose une tolérance zéro à l'égard de toute violation faite aux droits de l'Homme : l'entreprise ne doit ni causer ni contribuer à causer une violation de ces droits, et cette complicité ne peut avoir lieu ni dans les activités de l'entreprise ni dans l'activité de ses relations, c'est-à-dire au sein de sa sphère d'influence.

Principe 1: *Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme.*

Le premier principe de la Déclaration impose le respect des droits de l'Homme, non seulement au sein de l'entreprise mais également dans la **sphère d'influence**. Que ce soit dans la définition des droits de l'Homme par l'Organisation, qu'à travers ce premier principe, nous noterons l'importance de la sphère d'influence dans la mise en place des principes à grande échelle : celle des *stakeholders*.

Principe 2*: Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.*

Le second principe du volet droits de l'Homme insiste sur la notion de ***complicité***, qui est consubstantielle à la notion de *sphère d'influence*. Dans les précisions apportées aux articles, à travers la lecture de la littérature de l'Organisation, trois formes de complicité alors sont définies : tout d'abord la **complicité directe**, qui n'est autre que la contribution claire de l'entreprise dans la violation des droits de l'Homme en dehors de l'enceinte de l'entreprise. Ensuite, l'Organisation définit une **complicité bénéfique**, par la jouissance de l'entreprise de bénéfices tirés des violations commises par des entités autres que l'entreprise. Enfin, le Pacte mondial évoque la **complicité silencieuse**, intéressante notion qui développe une complicité de l'entreprise, dénuée d'encouragement et de bénéfices tirés des violations, mais face à laquelle l'entreprise reste muette alors qu'elle se trouve dans un cas de flagrante violation faite aux droits de l'Homme. Certains éléments expliquent le silence de l'entreprise face à ces violations flagrantes: l'indifférence de l'entreprise face à la violation pourrait être un élément de réponse satisfaisant, mais plus généralement il s'agit d'une volonté de non interférence pour l'entreprise. (Notons qu'une analogie pourrait être faite avec la corruption qui se définit

à travers différentes formes présentant de nombreuses similitudes avec celles de la complicité).

C'est certainement dans ce deuxième principe que l'on peut, dès le début de la Déclaration déceler l'orientation que l'Organisation a souhaité donner au Pacte mondial par l'action des entreprises adhérentes : l'entreprise n'est pas seulement invitée à assurer la mise en places des Dix principes en son sein, mais clairement à être le fer de lance des principes du Pacte mondial, et acteur de la défense de ces droits. Selon ce deuxième principe, l'entreprise se doit, même si elle n'en tire aucun bénéfice, de ne pas se rendre complice de ces violations. Elle doit également les dénoncer pour prendre part à la défense des principes, au delà du simple aspect économique, et ainsi ne plus être un simple pion sur l'échiquier, mais un réel acteur du droit international, pour cheminer vers la moralisation de l'entreprise.

Ces deux principes vont trouver leur application à travers les échanges et interactions de l'entreprise avec son environnement intérieur et extérieur. Ces interactions seront donc multiples : à travers l'investissement financier, l'investissement social, la philanthropie, la participation aux politiques publiques, le plaidoyer, les partenariats et actions collectives, etc.
L'application de ces principes va être facilitée par la mise à disposition, par le Pacte mondial, d'outils pour en accompagner l'action.

3. *Outils d'application du volet droits de l'Homme : illustration à travers un guide à destination des entreprises*

Après le *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* mis en place par John Ruggie en 2008, les axes d'application du premier volet du Pacte mondial ayant été mieux définis, la défense des droits de l'Homme a été plus nettement observée et intégrée dans les stratégies des entreprises adhérentes.
John Ruggie termine le rapport final relatif à l'application des principes des droits de l'Homme. Ensuite, l'Organisation Pacte mondial sollicite dix entreprises hollandaises pour participer à une expérimentation dans la mise en œuvre des principes, qui s'accompagne d'ateliers et de séminaires. A partir de cette expérience, un certain nombre d'outils sont élaborés par le Pacte mondial afin de faciliter l'application du premier volet, autour d'un objectif central dégagé : le *due diligence*. Un guide pratique est alors mis en place en 2010 :

How to Do Business with respect for Human Rights[55], dans lequel on retrouvera *Human Rights Due Diligence : core elements and guidance points*. Dans ce document sont présentées les clefs offertes aux entreprises pour accompagner la mise en œuvre du premier volet du Pacte mondial.



Crédit Global Compact

[55] GLOBAL COMPACT NETWORK NETHERLANDS, *How to do Business with respect for Human Rights :A guidance tool for companies*, 2010

TEN SUGGESTIONS FOR EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF DIVERSITY AND HUMAN RIGHTS[188]

1. Make the business case: this is generally the most effective driver for integration.[189]
2. Framing is key: Communication will generally be more effective if it is not presented as a "must."
3. Share best practices inside and outside of the company, and with different groups of stakeholders.
4. Emphasize change management: It should not be presented as a program that is imposed.
5. Progress over perfection: Emphasize continuous improvement and learning by doing.
6. Set a minimum standard and encourage business units and peers to challenge each other to go above and beyond it.
7. Motivate: Managers should be enticed to comply through rewards rather than forced to comply by threats of punishment.
8. Make it practical: Present staff with concrete guidance instead of abstract ideas, and involve them in making action plans.
9. Connect people: Spread the message and share expertise by creating networks of professionals in similar fields.
10. Find a sponsor: Diversity and human rights should have a "sponsor" within the higher echelons of management.

Crédit Global Compact

Cet outil est essentiel, car non seulement il propose une vision globale de l'application du volet, facilitée par un vocabulaire simplifié (de concert avec la volonté de vulgarisation de John Ruggie), mais il présente aussi une vision spécifique qui accompagne les entreprises face à des problématiques particulières : on retrouvera par exemple des problématiques propres aux petites et moyennes entreprises (PME).

SMALL COMPANIES WITH POTENTIALLY LARGE IMPACTS ON HUMAN RIGHTS

Private security firm operating in zones of conflict
- Right to life
- Right to freedom from torture and degrading treatment

Internet company offering email accounts or blogs
- Right to freedom of expression
- Right to freedom from arbitrary arrest, and exile[193]
- Right to freedom from interference with privacy, family, home and correspondence

Small company with large share of the local market
- *Dependent on the nature of activities, relationships and context of operation*

Specialized firm making high-impact products[194]
- Right to life
- Right to health

Crédit Global Compact

Le guide propose également des suggestions pratiques pour une mise en œuvre simplifiée du *due diligence* : par exemple, dans l'hypothèse où une entreprise est confrontée à une problématique de complicité : dans un contexte d'implantation, l'entreprise s'installe sur

le territoire d'un Etat où elle observe des violations faites aux droits de l'Homme. Dans notre exemple, l'entreprise bénéficie des actions abusives du Gouvernement en place, elle peut donc être accusée de complicité bénéfique. Le guide insiste, tout d'abord, sur l'étude réelle des bénéfices tirés par l'entreprise, en insistant sur le fait que ces gains seront nécessairement bien inférieurs au coût que va devoir supporter l'entreprise, en cas de découverte de ces violations (par exemple le coût pour l'image de l'entreprise et le boycott des consommateurs qu'on observe de manière globale et récurrente en cas de publicité de telles violations). Pour remédier à cela, le guide suggère d'identifier tout d'abord ces violations faites aux droits de l'Homme, de modifier les pratiques imputables à ces violations, et de finaliser l'application du *due diligence* par une transparence entière (pour éviter, par là même, toute accusation de complicité). Là encore, l'entreprise est déchirée entre ce désir de partager l'information relative aux violations et les répercussions que de telles révélations peuvent avoir sur l'activité de l'entreprise. Le guide propose alors de trouver l'équilibre : il souligne que la transparence quant aux activités de l'entreprise ne prend pas uniquement la forme d'une dénonciation médiatisée, mais qu'elle peut aussi être mise en place par le biais d'un dialogue avec les acteurs concernés, ou par le développement de mécanismes de plainte, ce qui contribuera, encore une fois à légitimer l'entreprise en tant qu'acteur moral.

Cette illustration est un exemple des outils mis en place par le Pacte mondial afin de faciliter et d'encourager la mise en place du premier volet de la Déclaration. Nous pouvons identifier ici le rôle donné à l'entreprise : celle d'acteur de l'application de la norme de *soft law*. Cet élément souligné est intéressant car il alimente notre réflexion : plutôt que de contraindre on voit bien ici que l'organisation encourage le respect de la norme par la démonstration pratique des bénéfices tirés de l'application du Pacte mondial. Poursuivons notre étude par le deuxième volet du Pacte mondial.

B. Le volet normes internationales du travail

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

Principe 4: *Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire.*

Principe 5: *Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.*

Principe 6: *Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.*

Les dix principes du Pacte mondial

Suivant le même schéma évolutif que pour le volet concernant les droits de l'Homme, nous allons voir dans cette partie les influences extérieure, spécialement ici celle de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (1), l'analyse des principes (2) puis les outils mis en place pour garantir la mise en œuvre du volet (3).

1. *Le volet normes internationales du travail : création sous l'influence de l'OIT*

L'intensification de la mondialisation nécessite immanquablement une régulation internationale du travail : en effet, dans les années 1990 l'entreprise multinationale et l'exploitation des travailleurs sont au cœur de toutes les discussions : conditions de travail, exploitation des enfants, travail à la chaîne, conditions sanitaires des travailleurs, etc.

L'Organisation Internationale du Travail, agence spécialisée des Nations Unies, est alors invitée à se saisir de la question. Créée en 1946, l'OIT est une agence tripartite constituée des représentants des Gouvernements, des employeurs et de travailleurs. Elle axe son action sur quatre piliers : les droits de l'Homme, la santé et la sécurité au travail, la politique d'emploi et le développement des ressources humaines. Les textes générés par l'OIT sont des conventions internationales qui ont valeur de traités internationaux : en ce sens, ils doivent être, tout d'abord, ratifiés par les Etats, puis, transposés dans la législation nationale. L'Etat ayant ratifié puis transposé se retrouve alors débiteur de ces obligations.

Dans le cadre de l'OIT, les obligations de respect de normes établies par l'organisation vont même plus loin : du fait de leur appartenance à l'organisation, les Etats sont, normalement, contraints au respect des conventions de l'Organisation.

Le deuxième volet du Pacte mondial a largement été influencé par deux textes fondamentaux émanant de la littérature de l'OIT : le premier est la Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de novembre 1977, adoptée par le Bureau International du Travail (BIT), secrétariat de l'OIT, dont le dernier amendement remonte à 2006. Le second texte ayant contribué à la réflexion et l'élaboration de ce deuxième volet du Pacte mondial est la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail du 17 juin 1998, adoptée lors de la Conférence Internationale du Travail.

De ces deux textes fondateurs, se dégagent quatre normes que l'on retrouve dans les huit « Constitutions fondamentales » de l'OIT[56] :

- **Liberté d'association et droit de négociation collective**

- Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948 Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949

- **Travail forcé**

- Convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930
- Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957

- **Travail des enfants**

- Convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973
- Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999

- **Discrimination en matière d'emploi et de profession**

- Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951
- Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958

[56]ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Les principes du travail du Pacte Mondial des Nations Unies. Guide pour les entreprises*, Bureau international du Travail, 2010 , p.10

Si l'OIT a participé à l'élaboration du deuxième volet du Pacte mondial, à tel point que le Déclaration reprend pas à pas la littérature de l'OIT, l'on s'interroge sur la nécessité pour le Pacte mondial, et les Nations Unies, de production de normes similaires à celles de l'OIT. Pourtant, la nécessité d'élaborer ces normes est évidente : l'OIT peine à faire respecter ses normes, rendant son action limitée. Le Pacte mondial est donc intervenu pour combler cette carence, à travers une incitation par le biais d'une approche plus éthique, moins contraignante et en rapport direct avec les entreprises : le *soft law*, tout en conservant des liens privilégiés et des actions communes avec l'OIT. L'objectif n'étant pas la mise en concurrence mais la synergie des actions menées par les deux organisations.

Après avoir vu les textes qui ont influencé ce volet, nous allons alors analyser les principes dégagés dans le volet normes internationales du travail.

2. *Analyse des principes du volet normes internationales du travail : un large panorama des enjeux internationaux en matière de travail*

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

Ce premier principe du volet repose sur deux droits fondamentaux en matière de travail : la **liberté d'association** et la **négociation collective**.

Pour l'application de ce principe le Pacte mondial facilite la compréhension des enjeux liés à ces notions par leur définition : « *La liberté d'association est le droit, pour les employeurs comme pour les travailleurs, de créer librement et volontairement des associations de leur choix, et d'y adhérer.* » et « *Par "négociation collective", il faut entendre le processus ou l'action menant à l'instauration de conventions collectives. La négociation collective est un processus volontaire, qui permet de définir les conditions de travail et de réglementer les relations entre employeurs, salariés et les organisations qui les représentent.*[57] ».

[57] PACTE MONDIAL, *Normes internationales du travail*, consulté le 20/07/2015, URL : http://www.pactemondial.org/conditions-de-travail.html

<u>Encadré 1</u> : Réflexion sur le conflit de loi soulevé par le Principe 3 du Pacte mondial

Ce premier principe du volet est intéressant s'agissant du questionnement relatif à la mise en place de ce texte au sein des entreprises : dans le cadre du Pacte mondial, l'entreprise, où qu'elle soit, doit mettre en place le principe, ou tout faire pour le mettre en place. Mais, il peut arriver que le pays d'accueil méconnaisse l'existence d'un des principes du Pacte mondial. Cette question est fondamentale s'agissant du Principe 3 du Pacte mondial, car la question des libertés d'association et de négociation collective font débat dans certains systèmes législatifs nationaux, les cadres institutionnels et juridiques locaux n'étant alors que peu propices à la mise en place des principes avancés par le Pacte mondial. En effet, si les autres points abordés par le Pacte mondial semble faire consensus au sein de la Communauté internationale, ce point soulève tout de même certaines réticences dans des pays où les libertés d'expression et de revendication restent des sujets sensibles.
Conscient de cette difficulté de conflits de loi, l'Organisation a élaboré une règle simple qui hiérarchise l'ensemble des Principes du Pacte mondial par rapport aux législations internes : en cas de conflit de loi entre les Principes du Pacte mondial et les législations internes, le droit local prime sur les Principes du Pacte mondial. Il faut donc se référer à la législation locale en cas de conflit de loi, mais dans l'hypothèse d'une carence législative locale, le participant pourra alors se référer à la norme internationale du Pacte mondial.

Voyons désormais le quatrième principe de la Déclaration.

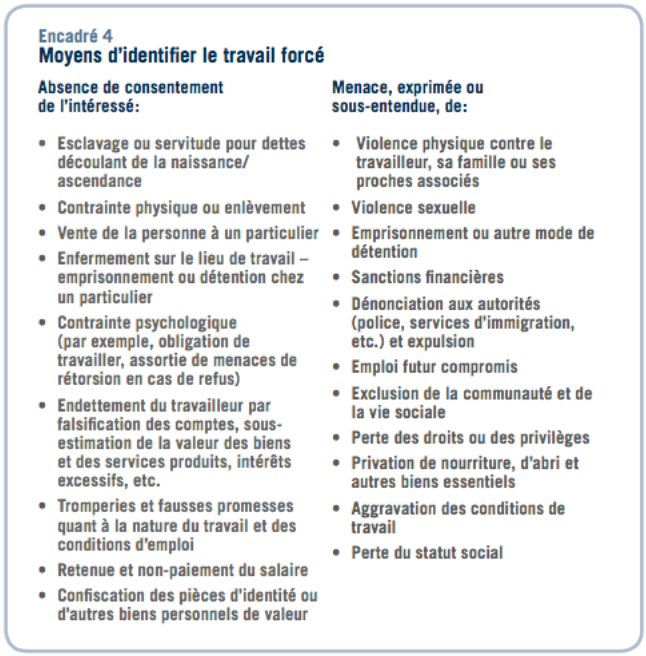
Principe 4: *Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire.*

Ce principe est lié aux questions relatives aux droits de l'Homme, et donc au volet précédemment étudié. Pour définir le travail forcé ou obligatoire, trois axes sont à appréhender :

- L'absence ou la faible rémunération
- Le travail excessif (s'illustrant par de longues heures de travail)
- L'absence ou la faible sécurité des travailleurs et les conditions de santé déplorables

Le travail forcé ou obligatoire est ainsi définit par l'Organisation : « *L'exploitation du travail peut prendre des formes très diverses, mais le travail forcé est une notion tout à fait distincte. Il survient lorsque le travail ou service est exigé par les autorités, ou par des personnes qui veulent et peuvent menacer les travailleurs de graves privations, par exemple: les priver de nourriture, confisquer leurs terres ou ne pas leur verser de salaire; exercer contre eux des violences physiques ou des abus sexuels; restreindre leurs mouvements ou les enfermer.*[58] ».

A côté de ces trois axes, le Pacte mondial détaille les exemples de travail forcé, pour permettre aux entreprises de les identifier :



Encadré 4
Moyens d'identifier le travail forcé

Absence de consentement de l'intéressé:	Menace, exprimée ou sous-entendue, de:
• Esclavage ou servitude pour dettes découlant de la naissance/ ascendance	• Violence physique contre le travailleur, sa famille ou ses proches associés
• Contrainte physique ou enlèvement	• Violence sexuelle
• Vente de la personne à un particulier	• Emprisonnement ou autre mode de détention
• Enfermement sur le lieu de travail – emprisonnement ou détention chez un particulier	• Sanctions financières
• Contrainte psychologique (par exemple, obligation de travailler, assortie de menaces de rétorsion en cas de refus)	• Dénonciation aux autorités (police, services d'immigration, etc.) et expulsion
• Endettement du travailleur par falsification des comptes, sous-estimation de la valeur des biens et des services produits, intérêts excessifs, etc.	• Emploi futur compromis
• Tromperies et fausses promesses quant à la nature du travail et des conditions d'emploi	• Exclusion de la communauté et de la vie sociale
• Retenue et non-paiement du salaire	• Perte des droits ou des privilèges
• Confiscation des pièces d'identité ou d'autres biens personnels de valeur	• Privation de nourriture, d'abri et autres biens essentiels
	• Aggravation des conditions de travail
	• Perte du statut social

Crédit Pacte mondial

Le Pacte mondial ajoute que l'exercice de la défense de ce droit doit se faire aussi bien dans le cadre de l'entreprise qu'au sein de la sphère d'influence, auprès des sous traitants et fournisseurs, sous peine d'accusation de complicité.

Notons que le sujet du travail forcé ou obligatoire est primordial : le BIT estime qu'environ 12,3 millions de personnes sont victimes de travail forcé, dont 80% dans les entreprises privées. Ce travail concerne principalement des travailleurs migrants, mais aussi, pour 40%, des enfants, rejoignant ainsi le principe 5 que nous allons désormais aborder.

[58]ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Les principes du travail du Pacte Mondial des Nations Unies. Guide pour les entreprises,* Bureau international du Travail, 2010, p.21

Principe 5: *Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.*

Le travail des enfants est défini, par le Pacte mondial, comme il suit : « *Le "travail des enfants" est un travail qui porte atteinte au développement physique, social, mental, psychologique et spirituel de l'enfant dans la mesure où il intervient à un âge trop précoce. Ce travail prive l'enfant de son enfance, précisément, et constitue une atteinte à sa dignité. L'enfant concerné est également privé de toute éducation, et peut-être séparé de sa famille.* [59]».

Le Pacte mondial ajoute une différenciation intéressante quant aux résultats liés au travail des enfants : non seulement ce travail a des conséquences négatives sur le développement de l'enfant (analphabétisme, croissance, santé, éducation) mais il a également un impact négatif pour le développement de la société dans laquelle évolue cet enfant (travailleurs sous qualifiés, travailleurs non qualifiés, impact économique négatif).

Au sein de la Communauté internationale, il existe un large consensus autour de l'abolition effective du travail des enfants, mais les positionnements diffèrent sur l'âge minimum. L'OIT définit de manière générale l'âge minimum du travail à 15 ans, qui correspond à la fin de la scolarité obligatoire des enfants. Mais, elle reconnaît également une possibilité d'adaptation pour les pays en développement, s'il s'agit de petits travaux sans conséquences sur la scolarisation ou, des travaux effectués dans le cadre d'une formation.

Encadré 5
Âge minimum d'admission à l'emploi ou au travail

	Pays développés	Pays en développement
Travail régulier	15 ans	14 ans
Travail dangereux	18 ans	18 ans
Travail léger	13 ans	12 ans

Crédit Pacte mondial

Principe 6: *Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.*

[59] PACTE MONDIAL, *Normes internationales du travail*, consulté le 20/07/2015, URL : http://www.pactemondial.org/conditions-de-travail.html

Pour apporter des précisions sur ce dernier principe du volet normes internationales de travail, le Pacte mondial s'attache à définir la discrimination : « *La discrimination dans le domaine de l'emploi consiste à traiter telle ou telle personne différemment ou moins favorablement pour des raisons non liées à ses mérites ou aux exigences de l'emploi en question (notamment des motifs liés à la race, à l'âge, au sexe, ou à un éventuel handicap).*[60] ».

Ce principe présente des difficultés quant à sa mise en œuvre et son contrôle car il regroupe l'exercice du travail du salarié au sein de l'entreprise, mais également le recrutement, la gestion des compétences, les compétences, etc. Cela est d'autant plus complexe, que dans certains pays les inégalités sont profondes et ancrées au sein de la société civile. Rappelons que, là encore, la législation nationale prime sur la norme internationale dans l'application du principe au sein de l'entreprise.

Pour faire face à toutes ces difficultés et obstacles dans la mise en œuvre des principes de ce volet, le Pacte mondial propose aux entreprises adhérentes une série d'outils pour en faciliter l'application.

3. *La multiplicité des outils déployés pour une mise en place effective du principe*

S'agissant de la lutte contre les violations faites aux normes internationales du travail, le Pacte mondial, avec le soutien de l'OIT, déploie un panel d'outils. Nous allons ici en présenter quelques uns, à travers une liste non exhaustive, qui a pour objectif davantage d'illustrer l'action du Pacte mondial que de lister tous les outils disponibles.

Le premier outil qui peut intéresser notre réflexion est le recours pour les entreprises au soutien de l'OIT : le Pacte mondial invite les entreprises, en cas de difficultés, à se référer aux décisions prises par l'OIT. En effet, l'OIT est dotée d'organes de contrôle qui rendent des décisions, par l'intermédiaire de procédures de réclamations et de plaintes, et élaborent des recommandations qui peuvent être utiles dans la mise en place des principes dégagés par le Pacte mondial.

[60] *Ibid.*

Le Pacte mondial invite également les entreprises à avoir recours au BITde l'OIT : en son sein le BIT dispose d'un *helpdesk* (un bureau d'aide), qui est habilité à fournir des informations aux employeurs et travailleurs sur les sujets relatifs au travail. Ces informations peuvent porter aussi bien sur des questions générales que sur des questions spécifiques. Dans ce cadre le BIT fournit une aide individuelle, gratuite et confidentielle à chaque demandeur.

Le Pacte mondial organise aussi des formations qui ont pour but d'améliorer, faciliter et encourager la mise en place des principes relatifs aux questions de normes internationales de travail : à ce sujet, « **Les aspects de la RSE relatifs au travail : la mise en œuvre des principes** » est une parfaite illustration des formations dispensées. Financé par l'Italie dans le cadre du projet « Développement durable grâce au Pacte mondial », ce programme se compose de six modules de formations diverses pour aborder les questions et axes de réflexion autour des normes de travail.
De la même manière, on retrouvera le ***Training Material for Employers on social dialogue and collective bargaining***, dans le cadre du projet BIT/ Vietnam, qui prend la forme de cinq modules [61] destinés aux participants.

Intéressons nous maintenant au troisième volet du Pacte mondial relatif aux normes environnementales.

C. Le volet environnemental : évolution, prise de conscience et action préventive

Le volet environnemental occupe un rôle central dans la Déclaration ; depuis les travaux établissant l'effectivité du réchauffement climatique, la prise de conscience écologique est réelle et l'impact de l'entreprise sur son environnement doit être assimilé. A travers ce volet, le Pacte mondial encourage les actions pérennes. Voyons comment ce volet a été élaboré (1), puis détaillons en les principes (2), revenons ensuite sur les enjeux de ce volet (3) pour terminer par les outils proposés (4).

1. Les racines du volet environnemental influencées par des initiatives internationales et une prise de conscience collective

[61] Il est possible de retrouver l'ensemble des programmes envisagés dans le document : ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Les principes du travail du Pacte Mondial des Nations Unies. Guide pour les entreprises,* Bureau international du Travail, 2010, à partir de la p. 35

Principe 7: *Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.*

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

Principe 9: *Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.*

Les dix principes du Pacte mondial

A l'échelle du droit international, on situe la prise de conscience globale de la Communauté internationale sur le sujet des enjeux environnementaux lors de la **Conférence des Nations Unies sur l'environnement de Stockholm du 16 juin 1972**. On pourrait certainement trouver des prises de position antérieurement à cette date, mais cette conférence est fondamentale car initiée à l'échelle globale pour un engagement généralisé.

Lors de cette conférence de Stockholm, les questions écologiques sont mises sur le devant de la scène, et un dialogue est ouvert en vue de la poursuite d'un objectif commun, qui concerne tant les pays industrialisés que les pays en développement. De plus, lors de cette conférence est établi le lien entre la croissance économique et la pollution (de l'eau, de l'air, des océans).

Chronologiquement, suit le **Rapport Brundtland de 1987**, produit par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, qui introduit, notamment, le rôle joué par les échanges internationaux et l'entreprise, sur les dommages causés à l'environnement. On est véritablement ici, dans une prise en compte généralisée du rôle de l'entreprise pour la préservation de l'environnement.

Suit alors, la **Déclaration de Rio**, dite Sommet Planète Terre, qui est une Conférence des Nations Unies qui s'est tenue à Rio de Janeiro (Brésil), **du 3 au 14 juin 1992**. Ce qui émerge de cette conférence est une dimension nouvelle en matière de développement et d'environnement : une prise de conscience et l'élaboration de droits et devoirs des Etats dans le domaine de l'environnement. On explique cette prise de position par une détérioration critique de la sphère environnementale générée par l'action de l'Homme et l'économie.

L'idée de la conférence a été de présenter cette nécessité de préserver l'environnement pour les générations futures.
Mais cette conférence s'est retrouvée face à une opposition, alors récurrente : avec d'un côté les pays industrialisés (dits du Nord), qui réclamaient une protection environnementale à tout prix, souhaitant une réaffirmation brève de la Conférence de Stockholm, et, face à eux, les pays en développement (dits du Sud), qui souhaitaient également un engagement clair pour la protection de l'environnement mais pas au détriment du développement et de la croissance. Ils souhaitaient notamment la reconnaissance d'un droit souverain au développement mais aussi la mise en lumière de la responsabilité des pays développés dans les dégradations environnementales, et donc l'octroi de ressources supplémentaires pour la mise en place du développement plus sain réclamé par les pays du Nord.
La Déclaration de Rio est cet aboutissement, ce compromis trouvé, entre les deux blocs alors antagonistes.

Cette déclaration a fortement influencé le troisième volet du Pacte mondial, car elle éclaire le rôle central de la croissance économique et son impact sur l'environnement, tout en soulignant l'enjeu et la nécessité d'une intervention auprès des principaux acteurs économiques, dont l'entreprise. D'où ce troisième volet.

2. *Etude et enseignements des principes du volet environnemental*

Etudions, point par point ces trois principes :

- ***Principe 7 :*** *Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.*

Ce principe identifie la nécessité de la mise en place du principe de précaution au sein des entreprises.
Le Pacte mondial s'attache à définir le **principe de précaution** : « *En cas de risque de dégâts graves ou irréversibles, le manque de preuves scientifiques sûres ne doit pas servir d'alibi pour différer la prise de mesures rentables qui permettraient de prévenir la dégradation de l'environnement* [62] ». Ainsi, l'entreprise adhérente, consciente de son impact sur

[62] PACTE MONDIAL, L'environnement, consulté le 19/06/2015, URL : http://www.pactemondial.org/environnement.html

l'environnement doit tout faire pour maîtriser et anticiper ses actions et les répercussions de celles-ci sur l'environnement, par le biais d'une méthodologie proposée par le Pacte mondial :

- Première étape : Identification et évaluation scientifique du risque
- Deuxième étape : Gestion du risque
- Troisième étape : Communication sur le risque

Par cette méthode, le rapport au risque des actions de l'entreprise sur l'environnement, est évalué scientifiquement. Par la suite, l'entreprise doit prendre les mesures nécessaires pour prévenir tout dommage qui pourrait être fait sur l'environnement.

Soulignons un aspect important du principe de précaution soulevé par l'article, et qui peut être un argument décisif pour l'entreprise : dans les faits il sera nécessairement plus coûteux de trouver des remèdes aux dommages environnementaux, que de mettre en place, dès aujourd'hui, une action préventive contre la survenance et l'aggravation de la situation environnementale [63]. L'action du Pacte mondial entend donc minimiser ces risques par la mise en place d'une action collective.

- ***Principe 8 :*** *Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.*

L'entreprise adhérant au Pacte mondial, a le **devoir de promouvoir le développement durable** dans les sociétés où elle est implantée, mais aussi dans le monde économique auquel elle se confronte, pour répondre aux demandes généralisées d'environnement sain et respectueux.

Dans ce principe, on retrouve également la notion de cercle d'influence : en effet, l'entreprise qui promeut le développement durable le fait à travers l'incorporation d'une stratégie d'entreprise respectueuse de l'environnement mais également à travers ses *stakeholders*, ses parties prenantes, et donc à travers tous les acteurs de son cercle d'influence.

L'objectif affirmé ici est de proposer des procédés plus propres et plus efficaces, par l'augmentation de la productivité des ressources, qui se traduit par un besoin en matière première plus faible et une diminution des coûts [64]. La mise en place de ces procédés par les

[63] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT et DUKE UNIVERSITY, *Environmental Stewardship Strategy: Overview and resource for Corporate Leaders*, 2010, p.10
[64] *Id.* p.11

entreprises pourrait aussi être encouragée, dans certains Etats, par des mesures d'incitation fiscale, qui s'inscrirait dans cette logique de diminution des coûts pour l'entreprise.

Principe 9 : *Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.*

A travers ce principe, les entreprises adhérant au Pacte mondial s'engagent à préférer l'utilisation d'énergies renouvelables et plus propres que les énergies anciennement utilisées : cela passe par un meilleur recyclage des déchets non dégradables, l'utilisation de ressources plus durables, des processus de production plus contrôlés et plus propres. Mais, par « *technologies respectueuses de l'environnement* » la Déclaration n'entend pas seulement des machines plus propres, mais également des approches et stratégies, des techniques managériales et des processus de production plus durables.

L'article pourrait également être interprété comme faisant référence au transfert de compétence, notamment local, afin de mettre en avant et faciliter l'accès et l'utilisation à ces énergies renouvelables dans la sphère d'influence. Mais la non-utilisation du terme, pourtant très présent dans la littérature internationale, laisse à pense que ses rédacteurs n'ont pas nécessairement voulu renvoyer à cette notion.

En effet, dans la littérature du Pacte mondial, cet élément de « transfert de compétences » n'est pas systématiquement repris : on le retrouve nettement dans la littérature internationale du Global Compact [65], mais de manière un peu moins nette pour l'organisation Pacte mondial France[66] (qui appartient elle aussi aux Nations Unies, mais basée en France). Il ne faut pas conclure trop rapidement à un manque d'engagement du groupe français, mais davantage interpréter cela comme la marque de l'autonomie des réseaux locaux, et cette volonté affirmée d'un objectif d'application commun, mis en œuvre par des réseaux locaux plus autonomes, même si rattaché à la formation Global Compact. La position de l'Organisation sur cette question du transfert de compétence n'est donc pas clairement affirmée.

Voyons désormais l'intégration de ces trois principes dans la sphère internationale.

[65] Accessible sur URL: https://www.unglobalcompact.org/languages/french/application_engagement.html
[66] Accessible sur URL: http://www.pactemondial.org/environnement.html

3. Pertinence du volet environnemental au regard des enjeux internationaux

Au regard de ces trois principes, une volonté d'accompagnement, et d'encadrement, vers un développement durable est facilement identifiable. Mais l'enjeu de ces principes est également ailleurs, et explique pourquoi il était indispensable aux auteurs du Pacte mondial, d'inclure le volet environnemental dans la Déclaration.

L'entreprise en tant qu'entité économique, est le plus grand pollueur sur Terre. A ce sujet, un rapport du CDP (Driving Sustainable Economies) de 2013 sur le changement climatique, organisation indépendante spécialisée dans la réduction des émissions de CO_2 et le changement climatique, a établi que les cinquante plus gros émetteurs de carbone, composés exclusivement d'entreprises, rejettent à eux seuls 73% des émissions de CO_2 dans l'atmosphère, soit 2,5 milliard de tonnes de CO_2 rejetées par an. Parmi ces entreprises, on retrouve Wallmart, ExxonMobil, Arcelor Mittal, Shell, EDF, GDF Suez, Total, Air Liquide, Saint Gobain. On comprend mieux tout l'enjeu du positionnement du Pacte mondial : parmi ces gros pollueurs certains sont membres du Pacte mondial (par exemple GDF, EDF, Air Liquide, ou encore Total). Encadrer ces entreprises pour les mener vers une amélioration de leur production puis une économie propre, est un défi décisif pour l'efficacité du Pacte mondial.

De plus, à la lecture de ces principes, et des littératures qui leur sont associées, nous retrouvons, de manière récurrente, les termes « changements climatiques » et « respect de l'environnement ». Derrière ces termes, les enjeux sont multiples, et le Pacte mondial a entendu les mettre en lumière afin d'en saisir au mieux la portée ; parmi les thèmes abordés, on retrouve notamment la lutte contre la pollution et la raréfaction de l'eau, la disparition de la biodiversité et les répercussions à long terme sur l'équilibre de l'écosystème, la pollution atmosphérique, la production et le traitement des déchets, l'impact de l'utilisation des produits chimiques et l'élimination des substances toxiques, l'altération des écosystèmes aquatiques et des fonds marins, la déforestation et la dégradation par l'appauvrissement des terres. Le Pacte mondial met en avant la nécessité pour toutes les entreprises d'établir une politique de défense de l'environnement et de prévention des risques, et avance les bénéfices tirés de l'incorporation de ces principes dans la stratégie entrepreneuriale pour en encourager l'application :

- Une réduction des coûts par l'augmentation de l'efficacité opérationnelle (avec, par exemple, une rationalisation des transports on obtient une baisse des coûts des transports et une diminution de l'empreinte carbone de l'entreprise)
- L'augmentation des bénéfices grâce à l'utilisation de produits durables : produits connexes, services mais aussi technologies (par exemple, l'installation puis l'utilisation d'énergies renouvelables, qui est, à court terme, un coût d'investissement pour l'entreprise, mais qui, à long terme, est récupérable par une énergie moins coûteuse et plus verte)
- La communication et valorisation des pratiques entrepreneuriales au sein de la sphère d'influence (cela peut améliorer l'image de la marque, aussi bien auprès des salariés qu'auprès des consommateurs et ainsi augmenter les bénéfices de l'entreprise)
- L'amélioration de la santé des employés et des populations (permettant, à titre d'illustration, de réduire les coûts de l'absentéisme des salariés malades)
- La création d'une société durable et de marchés durables.

Au regard de ces différents points, nous pourrions penser que l'entreprise peut, seule, intégrer ces démarches au sein de sa stratégie, et alors se demander le rôle du Pacte mondial, au delà du simple encouragement. Mais le Pacte mondial, n'est pas un spectateur de ces évolutions, mais un acteur de plein droit : il définit les directives communes pour en catalyser les effets et, par le partage d'expériences, organisées au sein des réseaux locaux, permettre d'éviter la reproduction des erreurs. Les approches individuelles des entreprises qui ont mis en place la RSE au cours du XXème siècle, ont rapidement montré les limites liées à l'action isolée.
Dans ce but, les Nations Unies, par le Pacte mondial, organisent cette action commune, en faisant appel à des acteurs externes pour accompagner les entreprises dans ce processus. C'est ce que nous allons voir à travers l'étude des outils déployés par l'Organisation pour la mise en place de ce volet.

4. *Les outils proposés par le Pacte mondial pour l'application du volet environnemental*

Pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre effective du volet environnemental du Pacte mondial, avec le soutien de la Duke University, un groupe a été mis en place : l'ESS (Environmental Stewardship Strategy), un groupe d'intervenants qui définit une stratégie de gestion environnementale commune. Ce groupe assiste les entreprises dans leurs démarches de mise en place des trois principes environnementaux sur la base : « (…) *develop a truly holistic and comprehensive strategy* [67] » (élaborer une stratégie globale et complète). Ce groupe reprend les enjeux de la connexion entre les problèmes environnementaux, ses acteurs, les actions sociales et le développement.

Le fonctionnement de ce soutien proposé par le Pacte mondial aux entreprises, repose sur quatre piliers :

- EMBED [68] : l'implantation des principes.
- BALANCE : l'équilibre entre les objectifs à court terme et les objectifs à plus long terme.
- DIFFUSE : la diffusion des bonnes pratiques au sein des cercles d'influence, avec l'intégration dans le processus des *stakeholders*.
- TRANSLATE : la traduction des bonnes pratiques en procédés applicables à toutes les échelles, et donc dans tous les pays.

En ce sens, une stratégie opérationnelle a été définie au sein de l'ESS qui consiste, dans un premier temps, en la prise en compte des risques majeurs touchant l'environnement et le changement climatique, ce qu'on appelle le *management effectif de l'entreprise*. Puis, à la demande des entreprises concernées, la mise en place d'une politique managériale relative à l'environnement, organisée par des rencontres avec les cadres dirigeants et le développement de groupes de discussions. Mais, en ne perdant pas de vue que les actions et le champ de manœuvre au sein des entreprises restent limités, étant donné la difficulté de modification des stratégies d'entreprise.

[67] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT et DUKE UNIVERSITY, *Environmental Stewardship Strategy : Overview and resource for Corporate Leaders*, 2010, p.8
[68] *Ibid* p.14

Toute la complexité de l'action de l'ESS est de faire comprendre, assimiler et accepter la plus value qui peut être apportée par l'entreprise à travers la mise en place des mesures recommandées, mais aussi les opportunités que représentent les objectifs du Pacte mondial : identification des obstacles, opportunités de marchés générés par les *stakeholders*, positionnement stratégique sur le marché.

A titre d'illustration, en 2005, l'ESS a accompagné l'entreprise Nokia dans un programme pilote, en vue d'améliorer la durabilité des produits téléphoniques de l'entreprise. Dans cette optique, cinq initiatives ont été développées pour réduire l'impact environnemental des mobiles Nokia. Par ce projet pilote, l'ESS et le groupe Nokia sont parvenus à intégrer dans les chaînes de production et de distribution de l'entreprise, les initiatives définies, qui ont permis d'atteindre l'objectif initial : signe du bon fonctionnement de la méthodologie développée par l'ESS (pour plus de détails sur la méthodologie développée par l'ESS chez Nokia[69]).

Parallèlement à l'ESS, le Pacte mondial a également mis en avant deux priorités pour hiérarchiser les urgences environnementales au sein du Pacte mondial : le changement climatique et la durabilité de l'eau sont au cœur des préoccupations majeures. A cela s'ajoute une mobilisation de l'Organisation autour d'une initiative des Nations Unies : *Sustainable Energy for all in 2030* : qui définit trois objectifs majeurs pour 2030 : un accès pour tous aux services énergétiques modernes, une amélioration de l'efficacité énergétique, et une augmentation de la part d'énergies produites à partir de ressources renouvelables. Cette initiative a été relayée par le Pacte mondial sous la forme de *A GC for Sustainable Energy : A framework for Business Action*, qui identifie des moyens que peuvent mettre en place les entreprises pour atteindre ces objectifs.

L'ESS et l'*A GC for Sustainable Energy : A framework for Business Action*, sont deux illustrations des moyens et outils déployés par le Pacte mondial, pour aider les entreprises et les accompagner dans la mise en place effective des principes liés à l'environnement, et ainsi participer à l'efficacité de la Déclaration.

Etudions désormais le volet lutte contre la corruption, dernier volet du Pacte mondial.

[69] *Ibid* p.18

D. Le volet lutte contre la corruption

Principe 10: *Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.*

Les dix principes du Pacte mondial

1. *Origines et enjeux du dixième principe*

De prime abord, la lutte contre la corruption semble être davantage une prérogative étatique, dans la mesure où les faits de corruption sont majoritairement identifiés dans ses branches administratives ou locales. Pourtant, progressivement, la lutte contre la corruption s'est généralisée : elle s'est étendue comme enjeu international commun, et comme un enjeu pour l'entreprise.

Le droit américain a été précurseur en matière de répression à l'encontre des faits de corruption commis par des multinationales, même pour des faits commis à l'étranger ; dès le 19 avril 1977, avec le *USForeign Corrupt Pratices Act* (FCPA) les Etats Unies ont reconnu la compétence de leurs tribunaux pour des faits de corruption commis au niveau national mais aussi international. Cette initiative a largement influencé la mise en place d'un processus d'internationalisation de la lutte contre la corruption, que l'on retrouve à l'heure actuelle à travers cinq textes fondamentaux en la matière :

- la Convention interaméricaine contre la corruption du 29 mars 1996
- la Convention du 26 mai 1997 relative à la lutte contre la corruption impliquant des fonctionnaires des Communautés Européennes ou des fonctionnaires des Etats Membres de l'Union Européenne
- la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de l'OCDE du 17 décembre 1997
- la Convention pénale contre la corruption du Conseil de l'Europe du 27 janvier 1999 et son protocole additionnel du 15 mai 2003
- la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) du 31 octobre 2003, dite la Convention de Mérida

Ce dernier texte est essentiel à nombre de réflexions car il a fortement influencé l'intégration du dernier volet du Pacte mondial. En effet, l'OCDE avait d'abord repris les grands principes élaborés par l'*US Foreign Corrupt Pratices Act*, mais à travers la convention élaborée par la CNUCC on assiste véritablement à l'universalisation de la lutte contre la corruption : avant l'entrée en vigueur de la Convention, il n'y avait aucune action commune de lutte, mais avec ce texte la loi devient alors l'arme privilégiée de lutte contre la corruption. Ce texte de loi entre en vigueur en 2005 et parallèlement à cela un dixième principe est intégré dans un quatrième volet du Pacte mondial.

Une courte observation peut être faite ici sur l'avantage d'un texte de *soft law* relativement à un texte de droit dur : comme le prouve l'application du dixième principe du Pacte mondial qui entre en application dès 2004, le *soft law* présente l'avantage de la rapidité d'application, pour la CNUCC il faudra attendre 2005 pour que le texte revête ses effets juridiques. Mais, nous reviendrons plus tard sur les effets du *soft law* (voir Chapitre 4).

Ainsi, la CNUCC influence largement la mise en œuvre du dixième principe du Pacte mondial : il en sera à la fois un élément fondateur mais également un outil pour en conforter l'application ; il faut y voir ici une complémentarité des deux éléments.

Ce quatrième volet est fondamental pour le Pacte mondial : en effet, l'objectif, in fine, du Pacte mondial, est de proposer un développement durable et sain à travers la synergie de l'action entrepreneuriale. Or, oublier ce dernier volet, ce qui avait initialement été le cas, remettait en jeu la crédibilité et la vision globale des enjeux du texte.

En effet, la lutte contre la corruption est un enjeu essentiel pour le développement et pour l'entreprise.

Tout d'abord, pour l'entreprise, lutter contre la corruption a aussi comme avantage de conserver un climat d'investissement favorable : la Banque mondiale définit le climat de l'investissement comme étant *l'ensemble des facteurs propres à la localisation de l'entreprise, qui influent sur les opportunités de marché ou le désir des entreprises d'investir à des fins*

productives, de créer des emplois et de développer leurs activités[70]. Proposer un climat d'investissement favorable permet d'instaurer une confiance propice aux échanges économiques, et donc d'accroître les bénéfices de l'entreprise.

Mais, la lutte contre la corruption ne présente pas seulement des avantages économiques : elle favorise aussi la durabilité de l'entreprise, l'image et la protection des intérêts des *stakeholders*. Ainsi, intégrer l'entreprise dans le processus d'éradication de la corruption permet d'assurer la participation de tous les acteurs concernés et victimes de la corruption.

Le développement est aussi, et surtout, la victime majeure de la corruption, ce qui explique l'engagement des Nations Unies [71] dans l'éradication de ces maux : en effet, dans certains pays la corruption peut coûter jusqu'à 17% du PIB [72], et l'on assiste au détournement des aides publiques ainsi qu'à l'épuisement de toute initiative d'amélioration du niveau de vie. Comme le soulignent les Nations Unies, la corruption est un fléau qui freine le développement économique et social, en augmentant la pauvreté par le détournement des investissements nationaux et internationaux. Mais elle affaiblit également le système éducatif et de santé, et mine toute initiative démocratique en faussant le processus électoral, en sapant les institutions publiques et en augmentant les instabilités politiques. Elle exacerbe également les inégalités et les injustices en présentant une justice viciée. D'où cette nécessité d'intégrer tous les acteurs et victimes dans la lutte contre la corruption.

Intéressons nous maintenant au contenu de ce quatrième volet.

[70] La Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde, *Un meilleur climat de l'investissement pour tous,* 2005
[71] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Principe Ten : Anti-corruption*, consulté le 28/06/2015, URL : https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-10
[72] Source PNUD, 2014

2. *Principe 10 : définitions et applications*

Principe 10: *Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.*

Pour commencer l'explication de ce dixième principe, le Pacte mondial s'attache à en définir les composantes. Ainsi, dans un premier temps, la corruption est définie comme « *l'abus de pouvoir que l'on vous a confié à des fins d'enrichissement personnel* [73] ». Cette définition présente des limites importantes, qui la rendent, en un sens, inadaptée au contexte de l'entreprise : les effets de la corruption ne se limitent pas simplement à un enrichissement personnel, cet enrichissement peut être autre.

Ainsi, le Pacte mondial apporte des éléments qui viennent compléter cette définition trop succincte : il s'attache tout d'abord à présenter les différents éléments concernés par le principe 10. Le premier est l'extorsion ; l'Organisation reprend la définition élaborée par l'OCDE : « *le recours à des pots-de-vin consiste à demander le versement d'une commission occulte ou à conduire un tiers à corrompre quelqu'un, cela devient de l'extorsion lorsque l'intégrité personnelle ou la vie des acteurs concernés sont menacées* ». Ensuite, l'Organisation décrit la corruption à travers la définition élaborée par Transparency International : « *offre ou acceptation d'un cadeau, d'un prêt, d'honoraires, de récompenses ou autres avantages, dans le but de conduire telle ou telle personne à une pratique malhonnête ou illicite, ou encore à une rupture du contrat moral, dans l'entreprise concernée* ».

Dans ces définitions, nous pouvons noter que tout d'abord, le gain peut être ou non financier, tout comme il peut être ou ne pas être personnel. De plus, la corruption concerne non seulement l'entreprise mais également les *stakeholders*, toujours dans cette optique de transparence et de due diligence : l'objectif étant, encore une fois, d'accompagner l'entreprise dans un processus de moralisation.

Cet accompagnement ne se limite pas à la simple définition du dixième principe, il s'illustre aussi à travers la mise en place d'outils proposés aux entreprises pour lutter efficacement contre la corruption.

[73] PACTE MONDIAL, *Lutte contre la corruption*, consulté le 28/06/2015, URL : http://www.pactemondial.org/lutte-contre-la-corruption.html

3. *Outils et objectifs déployés pour la mise en œuvre du quatrième volet*

Pour optimiser, faciliter et garantir la mise en place de ce quatrième volet, le Pacte mondial a élaboré certaines recommandations pour que ses adhérents mettent en œuvre le principe 10 de la Déclaration, non seulement au niveau interne, c'est-à-dire au sein de l'entreprise par l'incorporation dans la stratégie de l'entreprise des politiques et des programmes anti-corruption, mais également au niveau externe, auprès des sphères d'influence, à travers la mise en place de projets de lutte contre la corruption.

Quelque soit le niveau d'application du principe 10, interne ou externe, son efficacité repose sur :

- Une **tolérance zéro** à l'égard des faits de corruption
- Une **sensibilisation** de tous les acteurs économiques : grandes entreprises comme PME
- L'encouragement dans l'ouverture de **poursuites judiciaires** à l'encontre des acteurs de la corruption, quelque soit la place de cet acteur, et que ce soit devant les tribunaux du pays d'accueil ou les tribunaux du pays d'origine de l'entreprise

Parmi ces outils déployés, on retrouve, par exemple, l'*Anti-corruption Collective Action Project* ; ce projet de lutte contre la corruption a été initié en 2011 à travers les réseaux locaux dans cinq pays : Afrique du Sud, Inde, Nigéria, Brésil et Egypte. Par une action collective, le projet a pour ambition de créer, puis de diffuser des bonnes pratiques, pour lutter contre la corruption. Cette campagne de sensibilisation propose, notamment, des pactes d'intégrités pour garantir la transparence des marchés publics. Pour amplifier cette sensibilisation et la rendre performante, des plateformes sont alors mises en place proposant ateliers, séminaires et consulting par des cabinets d'experts.

A titre de seconde illustration, nous pouvons évoquer le *UN GC Management Model* : cet outil mis en place par le Pacte mondial propose aux adhérents l'utilisation d'un modèle administratif de gestion qui invite l'entreprise à une vigilance permanente et qui l'encourage à une redéfinition constante de son management et des procédures utilisées pour éliminer

progressivement toute forme de corruption. Cette procédure repose sur six axes majeurs [74] en matière de lutte contre la corruption :

- COMMIT: l'engagement de l'entreprise
- ASSESS : l'évaluation constante de l'entreprise
- DEFINE : une redéfinition constante des objectifs de l'entreprise
- IMPLEMENT : l'exécution des axes pour atteindre les objectifs fixés
- MEASURE : une mesure permanente de l'efficacité de l'exécution
- COMMUNICATE : une communication et une publication des résultats

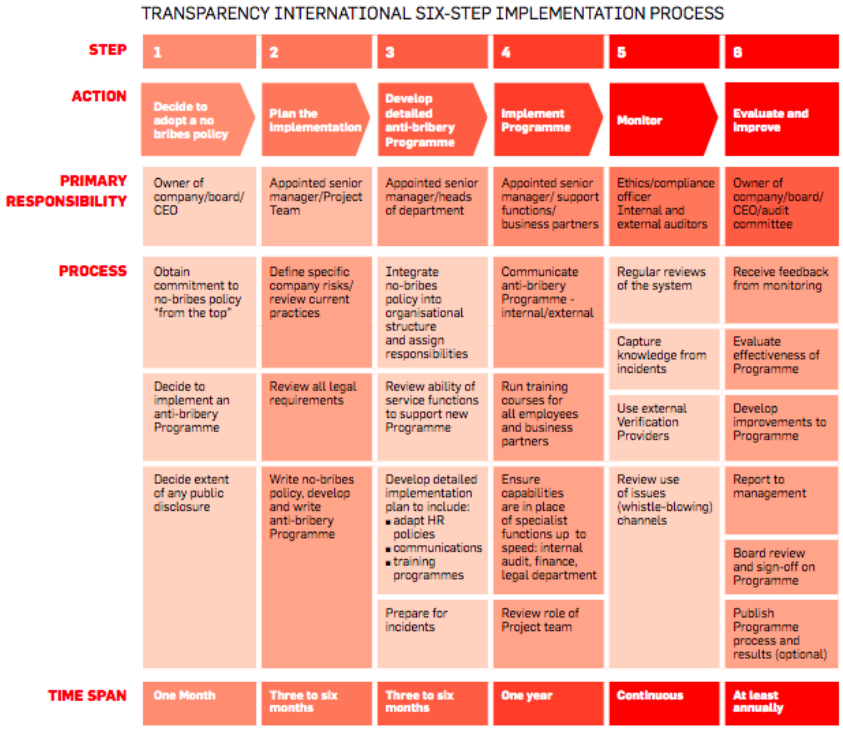
UN GC Management Model (crédit Global Compact)



UN Global Compact Office and Deloitte, UN Global Compact Management Model (2010)

[74] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Business Against Corruption: A framework for action*, 2011, p.9, URL : https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/bac_fin.pdf

Le *UN GC Management Model* repose sur l'étroite collaboration des adhérents et du Pacte mondial avec des organismes spécialisés, conformément à cet objectif permanent d'effort collectif dans la lutte contre la corruption. Ainsi, l'organisation *Transparency International* est sollicitée dans cet accompagnement des adhérents, et le Six Steps implementation, qui est un programme de lutte contre la corruption progressif, étape par étape, est déployé dans les entreprises adhérentes qui en font la demande.



Crédit Transparency International

Tous ces moyens sont déployés à grandes échelles car la lutte contre la corruption est un véritable enjeu global pour le succès du développement : les pays en développement sont actuellement les premières victimes de cette corruption, alimentée par des carences législatives qui encouragent la culture de l'impunité. L'objectif est de démontrer aux entreprises que l'enjeu de la lutte contre la corruption est autant politique qu'essentiel au développement, et que le moyen pour y arriver est de proposer une justice intraitable en la matière, par l'intermédiaire de lois nouvelles et du renforcement des lois existantes.

L'entreprise est incluse dans cette démarche d'application des lois, et elle en sera la première bénéficiaire : un pays corrompu présente un risque financier et une érosion du climat d'investissement qui nuit nécessairement aux bénéfices de l'entreprise.

Les objectifs affirmés du Pacte mondial sont :

- Eviter puis éradiquer la corruption et l'extorsion
- Développer des politiques et des programmes complets anti-corruption au sein des entreprises et de leurs *stakeholders*
- **Intégrer l'entreprise à la lutte contre la corruption**, aux côtés de la Société civile, des Nations Unies et des gouvernements pour aboutir à une économie globale plus transparente.

Ainsi, nous avons étudié et détaillé les différents principes constitutifs du Pacte mondial et les outils déployés pour une mise en œuvre effective au sein de l'entreprise. Il est certain que le Pacte mondial a largement influencé la RSE telle qu'elle apparaît aujourd'hui ; il est, par ailleurs, un élément moteur d'autres textes, plus récents, qui sont, aux côtés du Pacte mondial, des références en matière d'application internationale de la RSE, c'est ce qui fera l'objet de réflexion suivante : l'après Pacte mondial.

IV. Le Pacte mondial : point d'orgue et lancement d'une RSE à l'échelle internationale

Depuis l'émergence de la RSE au sein des entreprises, celle-ci s'est inscrite dans une politique entrepreneuriale privée, parfois locale ou nationale, rarement régionale. L'OIT avait amorcé l'émergence d'une réflexion globale de RSE, mais l'avait limitée aux questions de normes de travail avec, entre autres, la Déclaration de principes tripartites sur les entreprises multinationales et la politique sociale (de 1977, révisée en 2000 puis en 2006). Désormais, avec le Pacte mondial, la notion de RSE ne se limite plus aux simples questions de normes de travail, on comprend désormais l'entreprise en tant qu'acteur de société; comme le souligne Fouad Nohra, « *Le Pacte mondial présuppose que l'entreprise multinationale partage avec l'Etat hôte la responsabilité d'œuvrer à la garantie des droits fondamentaux. L'entreprise est désormais définie par sa fonction sociale et politique, aux côtés de la finalité qui lui est traditionnellement assignée : le profit* (…) [75] ». Ainsi, le Pacte mondial va amorcer une possibilité offerte à la Société civile et l'entreprise d'œuvrer de concert sur des domaines variés dont les enjeux sont d'ordre international : environnement, corruption, droits de

[75] NOHRA Fouad, « Le paradoxe d'une charte internationale des droits sociaux, face aux impératifs du développement », in *La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme : Fondement d'une nouvelle justice mondial ?,* Développement & Mondialisation, L'Harmattan, 2010, p.68

l'Homme, normes sociales, ne sont plus des prérogatives purement étatiques, mais globales et faisant intervenir des acteurs variés, voire inattendus, telles que les entreprises. Et c'est en cela que le Pacte mondial insuffle un air nouveau dans le développement de la RSE.

A partir de là, l'on va pouvoir observer une densification du tissus RSE à l'échelle internationale : deux textes montrent bien l'influence du Pacte mondial sur le développement international de la RSE : les Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme de 2011 et la révision des Principes Directeurs de l'OCDE de 2011.

A. Les Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme de 2011 : sous l'influence du Pacte mondial

Pour commencer, il est essentiel de présenter brièvement le texte, dans ses grandes lignes, afin d'identifier l'influence du Pacte mondial sur la lettre du texte.

1. Présentation du texte

Les Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme ont été approuvés le 16 juin 2011 par le Conseil des Droits de l'Homme des Nations Unies par la résolution 17/4. Le texte, fruit d'un travail de recherche de six ans mené par John Ruggie à la Havard University, repose sur trois axes :

- PROTECT : Protéger (émanant du *State Duty to protect*)
- RESPECT : Respecter (émanant du *Responsibility to protect*)
- REMEDY : Réparer (émanant du *Access to remedy*)

Ce texte définit des standards internationaux autoritaires qui ont pour objectif de prévenir les violations faites aux droits de l'Homme. Tout d'abord « PROTECT : Protéger » : le texte précise que le devoir de protéger est originairement une prérogative d'Etat mais qu'il devient également un devoir pour les entreprises, un devoir de protéger contre toutes les violations qui pourraient être faites aux droits de l'Homme. « RESPECT : Respecter » : le texte définit le devoir qui incombe aux entreprises de respecter les droits de l'Homme et ajoute qu'il s'applique non seulement au sein de l'entreprise mais également auprès des *stakeholders* : nous noterons ici, l'influence marquée du Pacte mondial sur les Principes directeurs des

Nations Unies, reprenant la notion centrale de *sphère d'influence*. L'entreprise doit prévenir ce qui peut causer ou contribuer à causer une violation aux droits de l'Homme, et cette prévention est rendue possible par le biais de politiques ou de procédures préventives. Enfin, le troisième axe, « REMEDY : Réparer », recommande aux entreprises la mise en place ou l'accès facilité à des procédures, judiciaires ou non judiciaires, par le biais de mécanismes de règlements des conflits efficaces en cas de violation.

<u>Encadré 2</u> : Comment mesurer l'efficacité d'un système de règlement des conflits (judiciaire et non judiciaire) ?

Un système de règlement des conflits est jugé comme efficace, si les personnes concernées ont :

- Connaissance des mécanismes existant pour régler le conflit
- Confiance en ces mécanismes
- La capacité d'utiliser ces mécanismes

2. *Quels liens établir entre le Pacte mondial et les Principes directeurs des Nations Unies ?*

Emanant tous deux de la littérature des Nations Unies, ces deux textes s'intègrent dans une application commune : il s'agit d'entendre ces textes dans leur complémentarité et comme tendant vers une finalité collective. Les Principes directeurs des Nations Unies portent uniquement sur les droits de l'Homme, et en cela ils complètent efficacement le Volet 1 du Pacte mondial : les Principes directeurs proposent un cadre plus précis aux adhérents du Pacte mondial, qui peuvent ainsi s'y référer : « *En bref, les Principes directeurs ont à la fois pour but de fournir des indications concrètes et une ligne de conduite s'inspirant de la pratique suivie.*[76] ». D'un point de vue pratique, les Principes directeurs des Nations Unies ont été élaborés sous la forme d'un schéma d'application, partagé entre l'énumération des principes

[76] ORGANISATION DES NATIONS UNIES, RUGGIE John, *Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme: mise en œuvre du cadre de référence «protéger, respecter et réparer» des Nations Unies*, 2011, p.5

fondateurs et des principes opérationnels, et s'articulant autour de recommandations adressées aux Etats et de recommandations dirigées vers les entreprises.
Ainsi, dans ce premier texte, on identifie bien l'influence du Pacte mondial sur la RSE moderne, en ce qu'il redéfinit non seulement l'action collective mais également le rôle de l'entreprise dans sa globalité.

Voyons maintenant le second texte qui a largement été influencé par le Pacte mondial : la révision des Principes directeurs de l'OCDE de 2011.

B. La révision des Principes directeurs de l'OCDE : influence notoire du Pacte mondial

Tâchons, pour commencer, de présenter ce texte dans ses grands axes pour saisir l'influence du Pacte mondial.

1. Présentation du texte

Les Principes directeurs de l'OCDE ont été, initialement, adoptés en 1976 par les Etats membres de l'Organisation internationale. Le 4 mai 2010, 42 pays membres et non membres de l'OCDE ont lancé les travaux de mise à jour de ces Principes directeurs. Le 25 mai 2011, lors de la Réunion ministérielle célébrant le 50ème anniversaire de l'OCDE, la révision des Principes Directeurs a été adoptée. Ce texte n'a pas de valeur contraignante mais les Etats membres de l'OCDE doivent le respecter. Par l'intermédiaire des Etats membres, l'OCDE adresse aux entreprises des recommandations de comportement dans diverse matières : lutte contre la corruption, fiscalité, Droits de l'Homme, environnement, concurrence, etc.

2. L'influence du Pacte mondial sur la révision des Principes directeurs

Dans la nouvelle version des Principes directeurs de 2011, un élément central suffit à prouver la paternité du Pacte mondial sur la rédaction de la révision : l'objectif annoncé est de promouvoir, par le biais de l'entreprise, le développement au sens de l'OCDE : progrès économique, environnemental et social. De plus, le rôle des Points de Contact Nationaux (PCN) n'est pas sans rappeler les Réseaux locaux développés par le Pacte mondial. Les PCN

ont été mis en place lors de la deuxième révision des Principes directeurs de l'OCDE en 2000, et ils permettent, contrairement aux Réseaux locaux identifiés dans le Pacte mondial, à la société civile de soumettre des plaintes relativement aux activités des entreprises.

A cela s'ajoute l'importante contribution de John Ruggie dans l'élaboration de ce nouveau texte, celui-là même qui avait amorcé le Pacte mondial en collaboration avec Kofi Annan, et travaillé sur les Principes directeurs des Nations Unies. Ainsi, ces trois textes s'entremêlent pour tendre vers un objectif commun de développement par l'intermédiaire de l'entreprise.

Légitimement, l'on pourrait alors s'interroger sur l'utilité de ces trois textes : dans la mesure où ils semblent chacun se compléter, s'entremêler, pourquoi ne pas avoir rédigé un seul et même texte recoupant tous les éléments développés ?

Nous pourrions répondre très simplement à cette interrogation par la destination des textes : si les Principes directeurs des Nations Unies et de l'OCDE s'adressent directement aux Etats membres, sous la forme de recommandations ou de standards de comportement internationaux, le Pacte mondial s'adresse, lui, directement aux adhérents, et, plus particulièrement, aux entreprises. Et, c'est en cela qu'il fut nécessaire de différencier chacun des textes.

C'est dans cette mesure que nous allons voir en quoi le Pacte mondial a été un élément moteur innovant, qui se distingue, encore aujourd'hui, malgré l'influence qu'il a eu sur les deux textes que nous venons de voir, du reste de la littérature internationale.

C. Pacte mondial : cadre innovant pour un groupement inédit

Avec l'émergence de l'entreprise au sein de la Communauté internationale, encadrée par les Nations Unies et le Pacte mondial, se sont engagés des groupes de réflexion autour du développement, de l'environnement, de la responsabilité sociétale des entreprises, des normes sociales, des droits de l'Homme…

L'on a alors cherché à définir ces termes, les uns par rapport aux autres. Comme le souligne à très juste titre Gro Harlem Brundtland lors de son intervention du 20 mars 1987 à

Oslo (voir la déclaration en détail dans le rapport Brundtland[77]), **développement** et **environnement** ont longtemps été dissociés, considérant que d'un côté il s'agissait de sauver la Planète, quand, de l'autre, on aidait les plus pauvres à devenir plus riches, ou, du moins, moins pauvres : « *certaines personnes souhaitèrent que cette enquête soit limitée aux « problèmes de l'environnement ».Ce qui aurait été une grave erreur. L'environnement ne peut être séparé des actions, des ambitions et des besoins de la personne humaine.* (…) *Mais, attention, l'environnement est le lieu où chacun de nous vit et le développement est ce que nous essayons de faire pour améliorer notre sort à l'intérieur de ce même lieu. Les deux sont inséparables.*[78]».

En effet, dissocier ces deux éléments serait considérer que l'un et l'autre sont distincts. Pourtant la notion même de **personne humaine** réside dans l'existence de son environnement viable. Ainsi, ces deux notions étant consubstantielles, il était alors nécessaire de les faire coexister au sein d'un texte commun.

Le Pacte mondial comprend bien cette nécessité de **dualité** : il intègre dans un même texte des volets qui semblent être énoncés de manière distincte, à travers l'élaboration de principes énumérés les uns en dessous des autres, mais en réalité le texte parvient à les concilier dans une seule et même Déclaration qui en fait un tout homogène. Il entend faire prendre conscience aux entreprises, et autres participants, que préserver l'un favorise l'autre et contribue au développement général et à la progression globale.

Nous comprenons bien ici que l'enjeu et l'innovation apportés par le Pacte mondial est, non seulement, l'intégration de l'entreprise au sein d'initiatives internationales, mais aussi le regroupement de ces enjeux, essentiels au développement et à l'avenir commun, en un cadre commun. Longtemps les sujets ont été entendus de manière isolée, alors que l'enjeu même de leur succès semble résider dans le fait de les faire coïncider, coexister en un tout. C'est également un moyen inédit de synthétiser, en ce tout, des enjeux variés pour proposer une application plus simple aux entreprises.

En effet, nous avons vu, précédemment, que le consultant avait joué un rôle majeur dans la diffusion de la RSE en entreprise, car il avait été un vecteur de vulgarisation et de simplification de travaux de RSE, contre la persistance d'un stade embryonnaire de RSE par

[77]ORGANISATION DES NATIONS UNIES, *Rapport Brundtland ou Notre avenir à tous – Our common future, Commission mondiale sur l'environnement et le développement*, sous la présidence de Gro Harlem Brundtland, 20 mars 1987. URL : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf

[78] *Ibid.*

un manque d'accessibilité des concepts abordés. Nous sommes ici, dans une logique similaire : les recherches sur les différents volets qui composent le Pacte mondial, environnement, normes sociales, lutte contre la corruption et droits de l'Homme, sont colossales et bien entendu nécessaires.

Soulignons, que l'aboutissement du Pacte mondial n'aurait pu se faire sans les travaux de recherche importants qui ont menés à l'émergence des concepts, l'appréhension des enjeux et solutions apportées. Mais voilà, face à l'ampleur des travaux achevés, à la multiplication des textes législatifs et scientifiques (à ce sujet voir le chapitre 2 sur l'élaboration de la Déclaration), un travail de vulgarisation était nécessaire à la facilitation pour la diffusion et mise en place des pratiques. Cela est d'autant plus vrai au sein d'une entreprise, où le langage juridique employé n'est pas aussi courant que dans les couloirs parlementaires ou dans les instances internationales.

Ainsi, par le regroupement, en un texte unique, de tous ces enjeux fondamentaux au développement, le Pacte mondial a su proposer une simplification, une vulgarisation des concepts aux entreprises, permettant une large adhésion et offrant un texte et un succès inédits.

Notons cependant, qu'il est nécessaire aux entreprises d'approfondir, avec l'aide du Pacte mondial et des réseaux locaux, chacun des principes énumérés afin de mettre en place les différents concepts. Cet approfondissement est nécessaire mais la simplicité du texte, son accessibilité, ont su le rendre attractif.

Nous avons donc parcouru à travers ce chapitre la Déclaration du Pacte mondial pour saisir ses influences, ses outils mais également ses particularismes. Étudions désormais sa mise en œuvre.

CHAPITRE 3 : MISE EN ŒUVRE DE LA DECLARATION

Pour étudier la mise en œuvre du Pacte mondial nous procéderons tout d'abord à l'étude du processus d'adhésion des participants (I), puis la mise en œuvre initiale du Pacte mondial, (II), nous terminerons par sa mise en œuvre continue (III).

Commençons donc par voir le processus d'adhésion de ses participants.

I. Processus d'adhésion des participants

L'adhésion au Pacte mondial [79] est ouverte aussi bien aux entreprises (PME, multinationales) qu'aux organismes non commerciaux (« *non-business organizations* » comme les appelle le Pacte mondial). Les procédures d'adhésion sont quasi similaires qu'il s'agisse d'entreprises ou d'organismes non commerciaux.

La demande d'adhésion débute par la **lettre d'adhésion**. Il est exigé qu'elle soit signée par le directeur général ou le président du conseil d'administration. Elle contient divers éléments d'engagement :

- l'engagement au soutien des Dix principes du Pacte mondial
- la volonté d'intégrer ces principes à la stratégie de l'entreprise
- l'engagement à la participation aux projets collaboratifs
- la contribution de l'entreprise/l'organisation aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)
- l'engagement à faire une déclaration publique de l'adhésion au Pacte mondial
- l'engagement à l'établissement de Communications annuelles sur le Progrès

Un format type est mis à disposition des adhérents pour faciliter la demande d'adhésion.

A la suite de cette lettre d'adhésion, le candidat doit remplir en ligne un **formulaire de renseignements** administratifs où il apporte des informations standards (nom de l'organisation/l'entreprise, nombre d'employés, pays, secteur d'activité) et des informations plus précises (chiffre d'affaire, renseignements sur la direction, détails de l'enregistrement,

[79] Toutes les informations relatives à la demande d'adhésion sont consultables sur : URL : http://www.globalcompact-france.org/p-40-rejoindre-gc

description des activités, etc.). Il précise aussi le montant de la contribution annuelle (qui est spécifique aux entreprises, allant de 250$ (environ 215€) à 4 000$ (environ 3 455€) selon la taille de l'entreprise).

Le dossier de candidature complet est transmis aux services des réseaux Pacte mondial en fonction du lieu d'établissement de l'entreprise ou de l'organisation. Ensuite, le réseau Pacte mondial étudie la demande d'adhésion et statue : soit il rejette la demande, soit il l'accepte, auquel cas le nom de l'entreprise apparaît sur le site du Global Compact (le délai est de 10 jours).

Une fois accepté, le participant peut prendre part à l'initiative du Pacte mondial. Il est alors amené à mettre en œuvre les Dix principes. C'est ce que nous allons maintenant analyser.

II. Diffusion des principes du Pacte mondial : sphère d'influence et modèle de performance

La diffusion des Principes du Pacte mondial regroupe tous les éléments déployés par les adhérents pour respecter leur engagement. Elle se caractérise par la transmission des principes au sein de la sphère d'influence et l'élargissement de cette diffusion au delà des *stakeholders* à travers un modèle de performance.

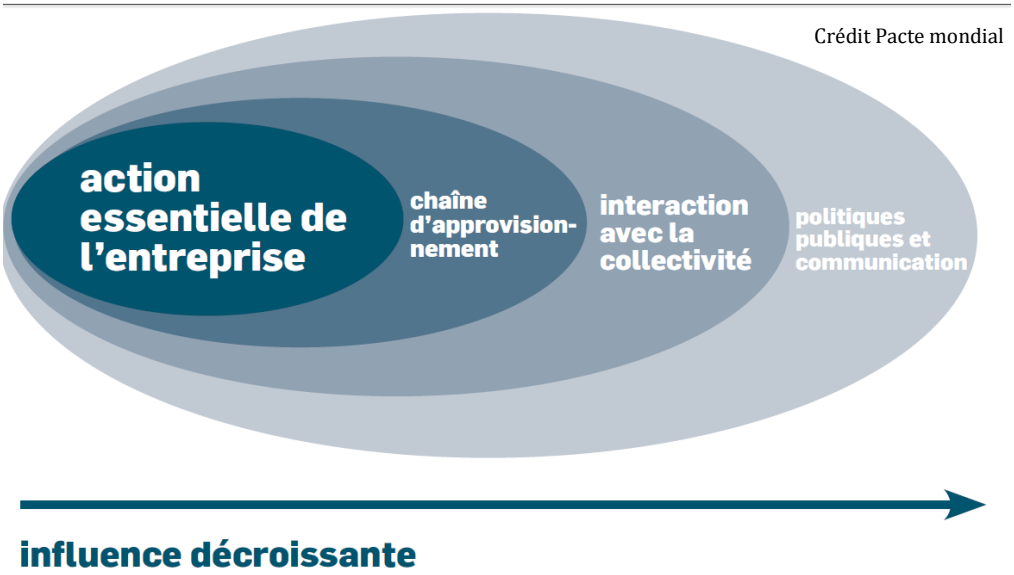
Lorsque le participant, entreprise ou organisation, prend part au Pacte mondial, il doit mettre en place les Dix principes en son sein. Cette mise en place tend à intégrer ces principes dans la stratégie et les activités de l'adhérent : appliquer les principes à son personnel, mettre en place des méthodes de développement et de valorisation des actions menées pour l'accomplissement des principes, étudier et corriger les pratiques qui ne coïncident pas avec les bonnes pratiques du Pacte mondial, prévoir des Communications sur le Progrès…
Le Pacte mondial prévoit également l'extension du champ d'application des Dix principes à la « **sphère d'influence** ». Cette notion de sphère d'influence est définie par l'Organisation et peut être schématisée à travers un cercle. Au centre de ce cercle se trouve l'entreprise qui regroupe tout le personnel ainsi que les dirigeants. S'agissant des participants non-commerciaux, ce centre se compose de l'équipe et la direction de l'adhérent. Plus l'on s'éloignera du centre de ce cercle, plus l'interaction du centre avec la partie concernée sera faible : ainsi se trouveront inscrites dans ce cercle de la sphère d'influence toutes les entités

ayant un lien avec les participants : sous-traitants directs, fournisseurs, transporteurs, actionnaires, consommateurs, etc.

La sphère d'influence se limite alors aux éléments inscrits dans ce cercle. Au delà du cercle d'autres acteurs vont cependant pouvoir prendre part aux engagements. Ils composeront alors, avec le cercle de la sphère d'influence, un tout, ce que le Pacte mondial désigne comme un **modèle de performance**.

Le schéma [80] suivant illustre la force décroissante progressive de l'influence de l'adhérant sur ses parties prenantes et l'élargissement de la diffusion sur des acteurs plus éloignés :

Modèle de performance



Ces recommandations de mise en place initiale s'accompagnent également d'un « modèle de performance » type. Ce modèle de performance est proposé aux participants afin de passer d'une *vision globale à une vision concrète* [81] ; en d'autres termes, l'Organisation invite ses participants à la mise en place effective des principes du Pacte mondial de manière étendue et pratique. Ce modèle de performance propose une progression dans la diffusion du Pacte mondial : l'engagement se traduit en politiques et stratégies entrepreneuriales ou organisationnelles, qui, elles-mêmes, se transforment en résultats et communications. Mais ce modèle de performance ne se limite pas à la sphère interne du participant puisqu'il prévoit la

[80] Schéma extrait de : UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Après la signature : Guide de l'Engagement vis-à-vis du Pacte mondial des Nations Unies*, p. 11

[81] *Id*. p. 12

mise en place des principes à différentes échelles : auprès des acteurs qui auraient des liens avec des éléments de la sphère d'influence sans pour autant en faire partie.

Ce modèle de performance reprend et détaille chacun des principes élaborés par le Pacte mondial. Ainsi, chaque terme essentiel à la compréhension et à la bonne application du texte est expliqué de manière claire. Cette méthode permet non seulement une application des Dix principes facilitée pour le nouvel adhérent, mais aussi une convergence des actions menées par tous les membres du Pacte mondial : Chacun applique les principes de la même manière sans que la place soit laissée à l'appréciation ou à l'interprétation de ses membres.
Prenons, par exemple, le principe 10 du Pacte mondial : « *Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.* ». Ce principe est complété à la fois par une définition du terme « corruption » puis, certaines méthodes d'application viennent l'enrichir : tolérance zéro, transparence totale, rapports internes, mise en place d'une ligne téléphonique d'urgence, coopération avec les autorités en charge d'enquêter sur les phénomènes de corruption, etc.
Parmi les autres recommandations, le modèle de performance suggère qu'au niveau juridique se multiplient les accords contractuels en faveur des principes du Pacte mondial entre l'entreprise et ses partenaires commerciaux. Dans cette logique, si l'entreprise inclut, dans un contrat commercial de sous-traitance par exemple, une clause de non emploi d'enfants de moins de 15 ans par le partenaire commercial, elle va alors influer sur les pratiques du partenaire mais également sur celles des partenaires de ce partenaire. Le non respect de la clause entraînera, non seulement la nullité du contrat commercial mais également la possibilité d'engager des poursuites judiciaires à l'encontre du partenaire commercial pour non respect d'une clause commercial, ce qui est plus évident à démontrer lors de la constitution du dossier par le plaignant que le non respect d'une clause de moralité. Cet exemple montre bien l'importance de la sphère d'influence, ainsi que les solutions directes et concrètes proposées par le modèle de performance pour accompagner les participants dans la mise en œuvre des principes du Pacte mondial.

Voyons désormais la mise en œuvre continue du Pacte mondial.

III. Mise en œuvre continue du Pacte mondial

La mise en œuvre continue du Pacte mondial garantit une action collective par l'établissement de réseaux locaux (A) ainsi que le respect des engagements des participants par les Communications sur le progrès (COPs) (B) et une réflexion commune autour des questions liées au Pacte mondial par les ateliers et conférences proposés aux participants (C).

Commençons par étudier le rôle des réseaux locaux dans la diffusion des Principes du Pacte mondial.

A. Les réseaux locaux : garants de la diffusion du Pacte mondial

« *Les « Réseaux locaux » du Pacte mondial restent l'instrument majeur de renforcement de l'impact de ce projet* [82]»

Cet instrument, ainsi présenté par l'Organisation du Pacte mondial, est un outil essentiel qui garantit la diffusion des Principes et leur mise en œuvre. Dans la mesure où notre étude s'orientera progressivement vers une analyse du Pacte mondial dans les pays en développement, et plus précisément en Asie Pacifique, nous allons ici présenter, dans un premier temps le rôle des réseaux locaux dans l'Organisation (1), puis les particularismes des réseaux locaux dans la région d'étude (2). Cela apportera des éléments de réflexion supplémentaires.

1. Présentation des réseaux locaux dans le cadre du Pacte mondial

Le Pacte mondial est une initiative globale, qui entend inclure tous les pays à travers l'adhésion de participants tant nationaux qu'internationaux. Cette dimension transnationale, voulue par les Nations Unies lors de la rédaction des Dix Principes, est d'autant plus essentielle que la Déclaration reprend des normes universelles : Droits de l'Homme, respect de l'environnement, normes internationales du travail, lutte contre la corruption. Ces différents principes, rencontrent cependant certaines difficultés d'application dans les structures locales. Ces grands principes universels font consensus. Néanmoins, dans les pratiques, notamment entrepreneuriales, il arrive que le participant soit contraint à remettre en

[82] *Id.* p. 24

cause ces principes pour diverses raisons : culturelles, politiques, stratégiques ou même d'opportunisme commercial.

Prenons l'exemple de la lutte contre la corruption[83]. Chacun s'accorde à dire qu'il faut lutter contre ce fléau, dans les pays développés comme dans les pays en développement : Cette norme a valeur universelle et nul ne peut délibérément remettre en cause son universalité. Notons, à ce propos, que la corruption est passible de lourdes sanctions qui, notamment en Chine, peuvent aller jusqu'à la peine de mort [84].

Malgré cette reconnaissance universelle, il arrive que des faits de corruption aient lieu dans des entreprises qui, elles-mêmes, tentent de lutter contre elle. Un salarié d'une entreprise A se rend dans un pays étranger. Arrivé sur le territoire au poste frontalier, ce salarié peut être sollicité par un douanier (corruption de facilitation) pour accélérer les démarches administratives relatives à son visa d'entrée sur ce territoire. Ce salarié, connaissant la lenteur des systèmes administratifs locaux, se dit qu'avec un peu d'argent il pourrait faire accélérer les formalités. Mais il n'a pas conscience qu'il engage ici, non seulement sa responsabilité mais aussi l'image de son entreprise en encourageant ce fait de corruption, pourtant minime. Or, ce douanier va être conforté dans l'idée que les sollicitations des salariés des entreprises étrangères ou de cette entreprise A, peuvent s'avérer être de bons compléments de salaires.

Nous sommes donc ici face à une norme universellement reconnue, dont l'essence et l'existence ne font pas débat, mais qui peut facilement être remise en cause par des actes qui, de prime abord, semblent sans importance.

Mais alors, comment garantir l'application d'une norme universelle ? Comment mettre en place de manière fiable les Principes du Pacte mondial universellement reconnus ?

A ces interrogations, il existe de nombreuses réponses et méthodes. Le Pacte mondial en propose, ici, une: le relais par les réseaux locaux.

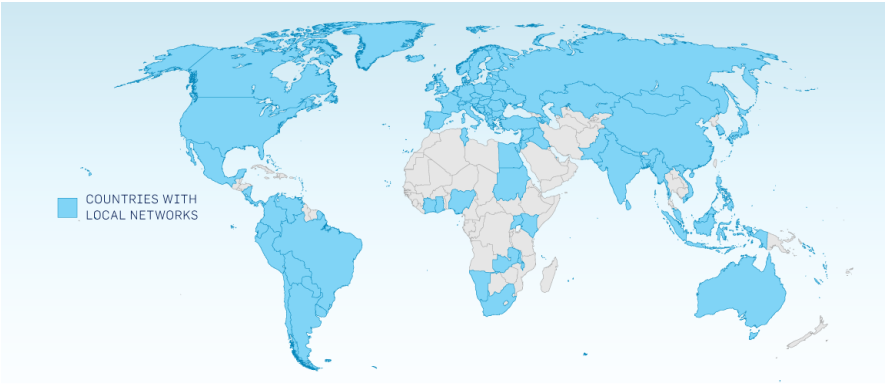
Les **réseaux locaux** sont des entités dépendantes de l'Organisation du Pacte mondial. Leur fonction initiale est de renforcer au niveau local les capacités d'application du Pacte mondial,

[83] Voir à ce sujet le module eLearning mis en place par Transparency, sur les enjeux de la corruption pour l'entreprise. URL : http://www.transparency-france.org/ewb_pages/div/CP_elearning.php

[84] A ce sujet voir : COUR POPULAIRE INTERMÉDIAIRE DE SHIJAZHUANG (CHINE), 22 janvier 2009, *Affaire du lait frelaté*: deux personnes condamnées à mort pour une affaire de lait contaminé liée à des faits de corruption.

par la prise en compte des particularismes locaux. Ces entités sont présentes à travers le monde. En 2012, on dénombrait 101 réseaux locaux [85], le dernier réseau local créée étant celui de Birmanie (avec l'ouverture économique de 2012).

Carte représentant les pays ayant des réseaux locaux



Les réseaux locaux sont formés d'une équipe administrative et décisionnaire, le Comité directeur, et de participants locaux (entreprises et organisations non-commerciales) qui cotisent pour le fonctionnement de l'entité. En France, à titre d'exemple, le réseau Pacte mondial France est une association qui garantit son fonctionnement par une autonomie financière (voir annexe 1).

L'objectif des réseaux locaux est de relayer localement les Principes du Pacte mondial, aussi bien au niveau des entreprises locales qu'au niveau des filières étrangères des entreprises internationales, tout en tenant compte des enjeux régionaux : langue, culture, politique … Comme le souligne le Pacte mondial : « *ces réseaux apportent une aide sur le terrain et permettent de renforcer les capacités locales, en fonction des différents besoins culturels ici et là.* [86] ». Ces réseaux sont des lieux d'échange et d'apprentissage dans la pratique des Principes. Ils connectent les participants localement, les font se rencontrer, confronter leurs difficultés, appréhender des solutions et débattre sur des pratiques. L'objectif est de favoriser une action collective, locale et transnationale, pour l'application de la Déclaration, grâce à l'accompagnement local et l'initiation de projets de partenariats entre ces acteurs pour le développement du réseau local, et, plus généralement le développement du Pacte mondial.

[85]UNITED NATIONS-GLOBAL COMPACT, *Local Network Report 2013*, p. 14
[86]UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Après la signature : Guide de l'Engagement vis-à-vis du Pacte mondial des Nations Unies*, p. 24

S'agissant du fonctionnement des réseaux locaux, nous pouvons observer un schéma d'action semblable d'un réseau local à l'autre ; les besoins locaux sont tout d'abord identifiés par le réseau local, définis comme étant les « *priorités locales en matière de responsabilité des entreprises*[87] ». Par la suite, ces priorités locales donnent lieu à la mise en place d'évènements au sein des réseaux locaux (ateliers, partenariats, forum d'apprentissage…) relatifs à ces besoins.

A côté de cette action collective orientée vers des priorités locales, les réseaux locaux ont aussi un rôle dans l'accompagnement et le conseil individuel de chacun des participants pour le développement et la mise en œuvre internes des Principes, la rédaction des Communications sur le Progrès, ainsi que pour la promotion des Dix principes à l'échelle locale.

Si l'organisation des réseaux locaux est semblable, ils dépendent de particularités liées à leur lieu d'implantation. Nous allons donc étudier les particularismes des réseaux locaux présents sur la région qui fait l'objet de notre analyse : l'Asie Pacifique.

2. *Particularisme des réseaux locaux en région Asie/Océanie*

Tout d'abord, il convient de préciser un élément utile à la compréhension de ce travail : la région Asie Pacifique est présente dans notre étude en tant que lieu d'analyse de l'efficacité du Pacte mondial. Cependant, les études élaborées par le Pacte mondial recouvrent une région plus étendue : la région Asie/Océanie. Ainsi, s'agissant des réseaux locaux, nous baserons l'analyse sur la zone élargie afin de dégager une tendance utile à notre analyse, dans la mesure où les données disponibles ne nous permettent pas d'élaborer des données propres à notre étude.

La région Asie/Océanie est la région où l'on retrouve le plus faible taux de réseaux locaux [88] au monde. La région arrive cependant en troisième position, devant la région Afrique/MENA, pour le nombre de participants aux réseaux locaux.

On constate que les réseaux locaux de la région Asie/Océanie sont composés de PME et de grandes entreprises (les acteurs non-commerciaux étant moins présents). La présence de PME dans les réseaux locaux de la région est significative d'une bonne implantation locale de

[87] *Ibid.*
[88] UNITED NATIONS-GLOBAL COMPACT, *Local Network Report 2013*, p.12

l'initiative du Pacte mondial : En effet, un réseau local qui ne serait composé que de multinationales, révèlerait une initiative trop internationalisée, et donc insuffisamment adaptée, appréhendable ou accessible pour les entreprises locales de taille plus modeste. Or ici, on assiste à une forte présence de PME dans les réseaux locaux de la région, ce qui démontre l'intérêt pour le Pacte mondial mais également son adaptabilité (répondant ainsi aux nécessités du *soft law*). Bien souvent, des normes universelles sont remises en question par l'application locale à cause de leur dimension trop internationale. Or ici, on assiste à une réelle appréhension de la norme internationale par les PME locales.

La forte présence de PME peut, cependant s'avérer être un frein au développement des réseaux locaux de la zone : En effet, une PME présente de nombreux facteurs d'incertitude quant à sa durabilité et à sa viabilité, en comparaison avec les grandes entreprises et multinationales. Cela peut donc avoir un impact sur les réseaux locaux et leur stabilité interne, dans la mesure où les entreprises participent à l'activité des réseaux locaux et en sont des acteurs à part entière.
Cette hypothèse semble se confirmer lorsque l'on étudie l'évolution de la composition des réseaux locaux [89] : si dans toutes les régions du monde sur l'année 2013 on enregistre une nette progression du nombre de participants aux réseaux locaux (+27% pour la région Afrique/MENA, +15% pour la région Amériques et +16% pour la région Europe), la région Asie/Océanie se démarque dans la mesure où elle enregistre entre l'année 2012 et l'année 2013 une régression de 8% du nombre de participants, soit 109 participants de moins par rapport à l'année 2012. Lorsque l'on étudie la composition de cette régression, l'on s'aperçoit que la perte de participants concerne majoritairement des PME.

En effet, de manière globale, les réseaux locaux d'Asie/Océanie enregistrent une sensible progression dans le nombre de participants (entreprises et d'organisations non-commerciales), mais de nombreuses PME ont quitté les réseaux. Ces départs peuvent avoir différentes explications : défauts de communication, ralentissement économique, faillites, etc.

L'autre spécificité des réseaux locaux de la région est la prédominance de grandes entreprises parmi les participants. Alors que toutes les régions du monde enregistrent une présence majoritaire de PME dans leurs réseaux locaux, les réseaux locaux d'Asie/Océanie sont

[89] *Id.* p.13

majoritairement composés de grandes entreprises/multinationales (34% [90] contre 30% sur l'échelle globale).

De cette étude émerge la conclusion suivante: afin d'asseoir un réseau local stable et durable, il paraît important d'avoir un équilibre et une hétérogénéité dans la composition des participants du réseau local : grandes entreprises/multinationales, PME et organisation non-commerciales. Avec ce juste équilibre, on obtient alors une assise locale intéressante et enrichissante pour l'application régionale de principes universels, garantis par les PME, mais aussi une durabilité du réseau local, par la présence des grandes entreprises/multinationales et des organisations non-commerciales. En plus de cette durabilité, les organisations non-commerciales garantissent la présence d'un terreau fertile à la réflexion collective (dans la mesure où parmi cette catégorie on retrouve des ONG, des laboratoires universitaires, des institutions, etc.).

S'agissant des réseaux locaux de la région Asie/Océanie en tant que structure, on remarque une présence importante de réseaux locaux forts, c'est-à-dire composés de nombreux participants ; en effet, cinq pays de la région font partis du Top 20 des pays avec le plus grand nombre de participants [91] : l'Inde (9ème position), la Chine (11ème position), la Corée du Sud (14ème position), le Japon (15ème position) et l'Australie (20ème position). On notera que ces cinq Etats sont les pays les plus puissants de la région. Ainsi, si l'on met en parallèle le classement établi avec le niveau de développement des pays de la région, on constate qu'il existe un lien entre l'importance des réseaux locaux, déterminée par le nombre de ses participants, et le niveau de développement des pays concernés. On retrouve, par les réseaux locaux, la même disparité que pour le développement.

De plus, nous pouvons noter que chaque réseau local a une spécificité qui représente les réels besoins et enjeux du pays. Pour la région Asie/Océanie, chaque réseau local va répondre aux objectifs de développement de son propre territoire. C'est ainsi que le réseau local du Sri Lanka va axer ses activités sur l'éco-tourisme (ou tourisme durable) en lien avec la protection de l'environnement et la préservation des ressources naturelles. A l'intérieur du réseau vont être mis en place des ateliers pour initier les entreprises locales au tourisme responsable et les

[90] *Id.* p. 17
[91] *Id.* p.14

sensibiliser sur les impacts négatifs d'un tourisme de masse à travers des nouveaux modèles et exemples d'éco-tourisme.

De la même manière, le réseau local de Chine va axer ses actions sur le développement durable, la protection de l'environnement et les droits sociaux, adressées aussi bien aux entreprises locales qu'aux multinationales implantées en Chine. Le réseau local va ainsi être un lieu d'échange, de retours sur expérience, d'analyse des bonnes pratiques.

Le réseau local d'Indonésie a davantage orienté ses débats autour du problème de l'eau (accès à l'eau, propreté et consommation de l'eau).

Le réseau local d'Inde a, quant à lui, conduit des discussions autour de la lutte contre la corruption, notamment avec un programme lancé en 2011 : Anti-Corruption Collective Action Project. Par le réseau local, un dialogue a été introduit entre le secteur public et le secteur privé, spécialement axé sur les fraudes dans les attributions des marchés publics. Mais, un axe prioritaire d'action est également mis en place dans ce réseau pour favoriser le respect des Droits de l'Homme dans les industries indiennes et étrangères à travers le respect et la dignité pour tous mais également sur les contentieux entre les entreprises et les entités concernées (actionnaires, salariés, fournisseurs, etc.).

Pourtant, même si chaque réseau local semble avoir ses propres objectifs, il est nécessaire de noter que les frontières, d'un réseau local à l'autre, ne sont pas hermétiques. En effet, il existe un partage de connaissances d'un réseau à l'autre, d'une région à l'autre, rendu possible par l'entité du Pacte mondial au sens global. Ainsi, des échanges peuvent avoir lieu à travers les réunions internationales qui regroupent tous les réseaux locaux du monde.
Ce partage ne se limite pas simplement aux réunions internationales, il s'étend également à travers des collaborations inter-réseaux transnationales (*internetwork collaborations*). C'est ainsi qu'en 2012, la Chine, le Japon et la Corée du Sud ont mutualisé leurs connaissances à travers une conférence de deux jours sur les pratiques commerciales durables visant à encourager la collaboration et le dialogue interétatique.

A travers cette étude des réseaux locaux, nous avons pu constater le rôle central de ces derniers dans la réalisation des Principes du Pacte mondial : grâce à leur ancrage local ils permettent l'adaptabilité des normes universelles reprises par le Pacte mondial.

L'hétérogénéité de la composition des réseaux assure une représentation de tous les pans de l'économie locale et la durabilité des réseaux. Les échanges entre les réseaux (collaborations inter-réseaux, rencontres internationales) favorisent la progression de l'application du Pacte mondial.

Cette mise en œuvre effective du Pacte mondial est aussi assurée garantie par l'obligation de la publication de rapports annuels : les Communications sur le progrès (COP).

B. Les Communications sur le progrès : état des lieux sur la progression ou vitrine pour le Pacte mondial et les entreprises ?

L'obligation de publication annuelle des COPs est présentée par l'Organisation comme élément central de son action. Cette forme de *reporting* (c'est-à-dire de rapport d'activité des participants) nécessite une analyse en deux temps : l'étude des COPs (1) et l'analyse des pratiques liées aux COPs (2).

1. Présentation des COPs

Les Communications sur le Progrès sont des documents publiés annuellement par les participants sur le site du Pacte mondial afin de mesurer l'application et le respect des Dix principes au sein de l'entreprise. Ce document, disponible en ligne, est mis à la disposition du public.

La première COP est envoyée par l'adhérent dans les deux ans qui suivent son adhésion au Pacte mondial.

Même si aucune forme particulière n'est exigée pour ces COPs, elles doivent tout de même respecter certaines obligations dans leurs composantes, en plus de leur annualité :

- une déclaration du renouvellement de l'engagement de l'entreprise ou de l'organisation non-commerciale aux Dix principes, par le biais d'une signature du plus haut responsable de l'entité
- une description détaillée des actions engagées par le participant pour la mise en œuvre du Pacte mondial
- l'élaboration de résultats chiffrés de ces actions : obtenus ou attendus

Ces COPs relèvent de l'engagement du participant pour le Pacte mondial. Si le participant ne publie pas annuellement sa COP, il peut être « sanctionné »: s'il ne respecte pas le délai de l'envoi du rapport annuel (tous les ans pour les anciens participants ou deux ans après l'adhésion pour les nouveaux), le participant est reconnu comme « non-communicant ». Cette mention est indiquée à côté du nom de l'entreprise sur le site Internet du Pacte mondial dans la liste officielle des participants. De plus, si un adhérent ne respecte pas deux fois de suite les délais impartis de publication des COPs, il peut être inscrit sur la liste des membres inactifs et ne plus être considéré comme prenant part au Pacte mondial : cet adhérent est alors reconnu comme inactif, il ne pourra plus utiliser le logo du Pacte mondial et ni participer aux activités organisées par celui-ci.
Après un an de statut de membre inactif, l'adhérent est supprimé de la liste des entreprises participantes. Cependant, les participants peuvent réintégrer le Pacte mondial par une demande adressée au Secrétariat Général des Nations Unies et par l'envoi d'une COP.

Au vu de cette possible exclusion du Pacte mondial, et de la possibilité de réintégration, on peut se demander si l'Organisation a réellement un droit de regard sur les activités de ses membres et sur la mise en place des Dix principes : en effet, les mesures prises face à une entreprise non-communicante, semblent assez légères au regard de l'importance jouée par les COPs, telles que présentées par l'Organisation.

Cette observation semble se confirmer lors de l'analyse des contenus des COPs. Les résultats chiffrés exigés par le Pacte mondial sont des résultats « obtenus ou attendus » : la différence à toute son importance : un « résultat chiffré obtenu » permet de mesurer la mise en place réelle du Pacte mondial au sein de l'activité du participant, par l'analyse des objectifs visés, des résultats obtenus et des moyens déployés. Par contre un « résultat chiffré attendu » ne prouve pas la mise en œuvre de la norme, mais indique seulement l'utilisation que l'on souhaiterait en faire. Ainsi, cette dernière forme de résultats n'est qu'une projection future dans l'application hypothétique du texte, que l'évaluateur jugera bon ou non de valider. L'entreprise pourra publier des résultats hypothétiques qu'elle souhaiterait atteindre à travers la description « d'actions détaillées », et ainsi revendiquer l'adhésion au Pacte mondial pour la valorisation de l'entreprise, sans réellement s'engager dans le processus d'amélioration et de développement voulu par celui-ci.

Une facette importante de la **prévisibilité** cette norme internationale semble alors en danger. Le Pacte mondial définit ses axes d'action par des Principes en tant qu'objectifs à atteindre. Mais, la validation de l'atteinte de ces objectifs est confiée, non plus au juge ou à l'arbitre, mais à un évaluateur privé. Cet évaluateur privé joue alors un rôle central dans l'application de la norme et il tranche sur l'utilité, ou l'inutilité de la norme, au-delà de la conformité et des précédents de la norme : « *L'évaluateur succède ainsi au juge.*[92] ».

Et, au regard du Pacte mondial, il est intéressant de se pencher sur le choix de l'évaluateur : *qui est cet évaluateur ?* Cet évaluateur est cette personne ou entité experte, désignée par le participant, au sein de ses équipes ou à l'extérieur, pour mesurer l'applicabilité et l'atteinte des objectifs. L'adhérent, à travers le choix de l'évaluateur, conquiert le terrain du juge et acquiert une légitimité croissante dans son rôle d'acteur du droit international. Or, rien ne garantit l'impartialité de cet évaluateur.
Les Communications sur le Progrès (COPs) sont donc un moyen donné aux participants, et particulièrement aux entreprises, d'accroître le rôle de l'évaluateur dans le jugement de la norme internationale, et par là même le rôle de l'entreprise sur l'échelle globale.

Par ces diverses observations, nous pouvons juger des limites imposées par le Pacte mondial dans son droit de regard face aux participants : en effet, les COPs ont pour objectifs de contraindre l'adhérent à communiquer de manière transparente sur sa mise en place des Principes du Pacte mondial. Cependant, la légèreté des sanctions pour non-communication additionnée à la souplesse d'obtention des résultats et actions publiées dans les COPs font douter du réel impact de ces COPs, pourtant présentées comme la garantie de l'application des Dix principes.

Ces inquiétudes, la position du Pacte mondial est assez claire (voir annexe 1) : l'objectif affirmé du Pacte mondial n'est pas d'analyser, de mesurer ou de contrôler les résultats des participants. L'Organisation encourage la mise en œuvre de ses Dix principes mais son rôle n'est pas celui d'un évaluateur. Il est clair ici que l'objectif est de créer une synergie commune autour du Pacte mondial et non de contrôler les activités et le respect des engagements des participants. Là encore, le recours à une norme de *soft law* paraît

[92] *Ibid.*

particulièrement adapté au vu des objectifs visés : accompagner, encourager sans pour autant contraindre.

Malgré tout, avec cette obligation de publication des COPs, le Pacte mondial a entendu encadrer les activités de ses participants, notamment celles des entreprises, dans le respect de leurs engagements vis-à-vis de la mise en place des Dix principes. En effet, cette publication garantit l'autonomie des participants dans la mise en œuvre de la Déclaration et permet, par sa publicité, la possibilité de l'analyse du *reporting* présenté par l'adhérent et la bonne foi de celui-ci quant au choix de son adhésion. Une mise en ligne et un accès public à ces données permettent alors de mettre en avant la transparence des actions des adhérents et du groupe Pacte mondial : la Société civile conserve un droit de regard sur cette activité si elle souhaite se substituer à l'évaluateur.

De plus, pour renforcer les engagements des participants à l'initiative, le Pacte mondial a mis en place des classifications dans le but d'accroître les effets de la Déclaration.

2. *Mise en place de la classification par les COPs*

À partir de ces COPs, les adhérents au Pacte mondial , et plus particulièrement les entreprises sont classées dans trois catégories : Learners, GC active et GC advanced. La catégorie **Learners,***Apprentis*, ne concerne que les nouveaux adhérents, c'est-à-dire des entreprises ayant rejoint le réseau local il y a moins d'un an. Par ce statut, l'entreprise peut décider de ne mettre en place que deux des quatre volets du Pacte mondial. Cette phase transitoire est intéressante car elle prend en compte la réalité de la difficulté de la mise en œuvre concrète de principes internationaux dans des milieux et environnements établis, parfois même figés. En effet, bien souvent, et quelque soit la taille de l'entreprise, la culture et les pratiques sont largement ancrées au sein de l'entreprise. Cela se traduit par des positionnements statiques des salariés et dirigeants. Il est difficile pour une entreprise de réinitialiser ses pratiques au profit de nouvelles pratiques concordantes avec le Pacte mondial, et plus largement avec les ambitions internationales. Il est donc important de permettre à une entreprise désireuse d'améliorer sa responsabilité sociétale d'être accompagnée (notamment par les ateliers et séminaires proposés par les réseaux locaux) et épaulée par la mise en place d'une phase transitoire. Cette phase permet, non seulement, d'encourager la prise de risque

liée à l'instauration de pratiques nouvelles, mais aussi de s'assurer du respect, de la durabilité et de l'application des normes envisagées.
Cette catégorie reste limitée car le statut ne permet aux entreprises de rester Learners que pendant un an à compter de leur adhésion au Pacte mondial.

La deuxième catégorie, celle des **GC active**, regroupe, dès la deuxième année d'adhésion, toutes les entreprises qui ne sont pas GC advanced. Il s'agit la de la catégorie par défaut, qui rassemble la majorité des entreprises membres du Pacte mondial. Les entreprises de cette catégorie doivent mettre en œuvre, ou tout faire pour mettre en œuvre les quatre volets du Pacte mondial et ses Dix principes, et faire annuellement une COP.

La troisième et dernière catégorie regroupe les **GC advanced**, c'est-à-dire les entreprises fortement engagées dans l'accomplissement et la mise en œuvre du Pacte mondial. Notons que les réseaux locaux encouragent particulièrement les entreprises à atteindre le statut de GC advanced, non seulement parce qu'il révèle la bonne application des Principes du Pacte mondial, mais aussi parce que ces entreprises (majoritairement des grands groupes) sont la vitrine du Pacte mondial et en construisent sa réputation. L'acquisition du statut de GC advanced repose sur un questionnaire **d'auto-évaluation** qui est ensuite rendu public pour « *encourager la vérification des parties prenantes et l'analyse extra-financière* [93]». Bien que l'adhésion à cette catégorie repose sur cette auto-évaluation des participants, le Pacte mondial est particulièrement attentif aux résultats des entreprises appartenant à cette catégorie (annexe 1). En effet, la relecture des COPs des catégorie GC advanced est systématique par l'Organisation, et une non conformité des résultats publiés et des résultats obtenus entraîne généralement une réécriture des COPs, mais également une requalification des entreprises vers la catégorie GC active. Ainsi, même si aucune sanction n'est prévue pour fausse publication, le Pacte mondial reste vigilant vis-à-vis de cette catégorie particulière.

Notons également que les membres des réseaux locaux du Pacte mondial sont des entreprises, mais pas seulement ; en effet, les organisations non-commerciales (*non-business stakeholders*) occupent une place importante au sein des réseaux locaux. Cependant, demander à ces membres de faire des COPs, qui nécessitent notamment l'établissement de

[93] GLOBAL COMPACT NETWORK FRANCE, *Critères pour atteindre le niveau de différenciation « GC advanced » du Global Compact*, 2014, p.1, URL : http://www.pactemondial.org/tl_files/pactemondial/fichiers/Charlotte/21%20criteres%20GC%20Advanced.pdf

résultats chiffrés, paraît difficile d'application. Ainsi, depuis le 31 octobre 2013, ces membres non-commerciaux doivent soumettre au réseau local auquel ils sont rattachés des Communications sur l'Engagement (COEs). Une COE doit répondre à plusieurs critères de fond, comme c'est le cas pour les COPs : « *1. Les participants autres que des entreprises doivent décrire leurs efforts et leur engagement aux parties prenantes tous les deux ans par le biais d'une COE (lesrapports annuels sont encouragés mais ils ne sont pas obligatoires pour les participantsautres que des entreprises). Chaque COE doit contenir chacun des élémentssuivants :*

a. Une déclaration du directeur général ou équivalent, exprimant le renouvellement du soutien au Pacte Mondial et l'engagement du participant envers l'initiative et ses principes.

b. Une description des actions pratiques de l'organisation en faveur des principes du Pacte Mondial et de son engagement dans l'initiative. Les actions pratiques doivent être en rapport avec une ou plusieurs activités spécifiques suggérées à chaque type de participant autre qu'une entreprise pour soutenir l'initiative.

c. Une mesure des résultats (c.-à-d., des mesures qualitatives ou quantitatives des résultats).

2. Les participants autres que des entreprises doivent déposer leur COE sur le site du Pacte Mondial

Les participants autres que des entreprises doivent déposer leur première COE dans un délai de deux ans à compter de la date de leur inscription au Pacte Mondial.[94] ».

Cette déclaration est ensuite rendue publique par sa mise en ligne sur le site Internet de l'Organisation.

Notons que les organisations non-commerciales peuvent également être retirées de la liste des participants pour défaut de communication, et l'on observe que depuis l'instauration de cette obligation de communication pour cette catégorie de participants nombre d'entre eux ont été délistés.

Les COPs comme les COEs apparaissent comme des éléments centraux de la mise en place effective du Pacte mondial chez les participants. Les ateliers et conférences mis en place par l'Organisation sont également essentiels pour le développement et l'évolution du Pacte mondial.

[94] GLOBAL COMPACT NETWORK FRANCE, *Politique du Pacte Mondial des Nations Unies relative à la communication sur l'engagement des organismes autres que les entreprises*, URL :https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/COE/COE_Policy_FR.pdf

C. Développer et améliorer l'action du Pacte mondial : les instruments disponibles

Dès la présentation du Pacte mondial, l'Organisation s'est attachée à démontrer aux participants qu'ils sont engagés à partir du moment où ils adhèrent au Pacte mondial, mais que cet engagement reste limité par l'absence de force contraignante de ce texte de *soft law*. Cela est assez bien résumé dans l'encadré « Le Pacte mondial EST … Le Pacte mondial N'EST PAS [95] » que l'on retrouve souvent dans la littérature de l'Organisation.

Ainsi, le Pacte mondial est présenté en tant que « forum d'apprentissage et d'échanges d'expériences ». Nous nous attacherons à commenter cela en décrviant les outils mis à disposition des participants pour animer ce forum d'échanges.

Ce dialogue initié par la Pacte mondial entre les participants, représente à la fois les forums d'apprentissage, les conférences, les sommets, les évènements … mis en œuvre par le Pacte mondial pour favoriser la rencontre et les échanges inter-entreprises. Il s'illustre donc à travers des structures de dialogue et d'apprentissage mis en place par l'Organisation (1) et par la possibilité d'un engagement subsidiaire proposé aux entreprises (2).

1. Présentation des structures de dialogue et d'apprentissage mis en place par le Pacte mondial

L'Organisation prévoit la mise en place de différents évènements favorables à l'échange interentreprises. Les rythmes de mise en œuvre du Pacte mondial différant d'une entreprise à l'autre, qu'il s'agisse d'une PME, d'une grande entreprise ou d'une multinationale, il est essentiel que ce rythme d'application converge vers des objectifs communs. L'expérience d'une entreprise peut être bénéfique aux autres entreprises, ou peut donner lieu à une réflexion, générale ou individuelle, enrichissante pour le Pacte mondial. Notons que ces évènements sont ouverts également à tous les participants et parfois même aux non-adhérents. Le Pacte mondial a mis en place différentes structures pour accueillir ces échanges, favorable à de l'application concrète de la Déclaration.

[95] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Après la signature : Guide de l'Engagement vis-à-vis du Pacte mondial des Nations Unies*, 2008, p.7

Ces lieux d'échanges existent à trois échelons différents : au niveau local, organisés alors par les réseaux locaux, au niveau régional et au niveau mondial (comme ce fut le cas au Brésil, en Inde, en Chine et au Ghana, qui ont accueilli des forums internationaux d'échange sur le Pacte mondial).

On distingue trois types d'évènements mis en place pour favoriser le dialogue au sein du Pacte mondial ; la première structure est le forum d'apprentissage. Le **forum d'apprentissage** est un atelier de formation ouvert aux représentants des participants, aux représentants des Nations Unies, aux organisations non gouvernementales, mais aussi aux sociétés de conseils et à tout autre interlocuteur pertinent. Le forum d'apprentissage est organisé pour favoriser l'échange autour d'un sujet particulier et pour proposer des applications et solutions concrètes sur ce sujet particulier (voir annexe 2). C'est ainsi, par exemple, que s'est tenu à Paris le 27 mars 2014 un atelier relatif à l' « *Identification, gestion et prévention de la corruption dans les entreprises occidentales opérant en Chine* », où il a été question aussi bien des peines encourues pour des faits de corruption que des enjeux et instruments de lutte contre la corruption (tolérance zéro, audit interne, formation, diffusion des bonnes pratiques, cartographie des risques, etc.).

La deuxième structure d'échange prend la forme de **débats sur les politiques à mener** : dans ce cadre sont envisagés les problèmes nouveaux rencontrés, dits « *problèmes émergents* », et une réflexion pour trouver des solutions pratiques. Récemment s'est, par exemple, tenu un débat sur « *La lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité sur le lieu de travail* ».

Enfin, tous les trois ans se tient un **sommet des dirigeants** sous la présidence du Secrétaire Général des Nations Unies, qui constitue la troisième forme de structure d'accueil des échanges inter-entreprises. Ce sommet des dirigeants regroupe les directeurs des entreprises participantes, les organisations non gouvernementales, les représentants des Nations Unies mais aussi des hauts fonctionnaires (nationaux et internationaux). Ce sommet propose l'élaboration d'un bilan sur les progrès accomplis mais également l'ouverture d'un dialogue sur les stratégies d'avenir, et les nouveaux enjeux à relever au vu des expériences et des difficultés alors rencontrées.

Une autre possibilité d'implication dans le Pacte mondial est offerte aux entreprises : l'engagement subsidiaire.

2. *L'engagement subsidiaire des entreprises au Pacte mondial*

Pour aller plus loin dans le processus d'application et de rayonnement du Pacte mondial à travers le monde, tout en respectant la flexibilité de l'engagement des entreprises, il a été laissé aux entreprises le **choix de l'engagement subsidiaire**. Ainsi, une entreprise mère peut choisir d'intégrer, ou non, ses filiales au processus du Pacte mondial, et donc décider si ses filiales vont, ou ne vont pas, participer à l'essor des Dix Principes. Notons que l'on retrouve ici l'idée, précédemment développée, de la sphère d'influence.

A première vue, l'effet de ce rayonnement peut paraître relatif à l'échelle locale : Si une entreprise vietnamienne adhère aux Principes du Pacte mondial et qu'elle implique dans ce processus ses filiales locales, l'impact du rayonnement est relatif et très géocentré. Cependant, plus la distance entre la société mère et la société fille est importante (en terme de localisation), plus ce rayonnement va se révéler primordial pour la diffusion des Principes ainsi dégagés ; en effet, si une entreprise multinationale mère intègre ses filiales étrangères au processus de diffusion du Pacte mondial, on assistera à l'émergence et au développement des Principes sur des territoires étrangers qui, pour certains, peuvent être vierges de toute initiative locale. Ainsi sera donnée une impulsion locale de développement des principes.

Dans cette optique, nous pouvons envisager trois situations offertes aux entreprises mères pour décider de leur engagement subsidiaire ; dans une première situation, la société mère peut décider que son engagement envers le Pacte mondial ne concerne que son siège ; ainsi, elle sera répertoriée sur la liste des entreprises participantes au Pacte mondial, et tenue à la publication des COPs, mais les sociétés filles seront absentes de cette liste.
A l'inverse, le président directeur général de la société mère peut également envoyer la lettre d'engagement au Secrétaire général des Nations Unies. La société mère apparaîtra alors sur la liste des participants et les filiales seront supposées également participantes à l'initiative. Si elles le souhaitent elles pourront ensuite localement adhérer individuellement aux réseaux locaux.

Enfin, dans une dernière situation, il peut être envisagé que la filiale adhère au Pacte mondial sans que pour autant la société mère n'émette le désir de cet engagement ; ainsi, seule la filiale sera inscrite sur la liste des entreprises participantes et, seule celle-ci sera tenue aux COPs [96].

Il est certain que ces lieux d'échanges interentreprises sont un terrain fertile à l'expansion et à l'enrichissement du Pacte mondial dans l'implication de l'entreprise pour le développement. Cependant, on peut se demander, dans le contexte actuel de la concurrence mondiale intensifiée, si ces lieux ne sont pas aussi un moyen pour l'entreprise qui intervient lors des évènements d'exposer une vitrine de sa réussite, pour détailler ses programmes de mise en place du Pacte mondial. En effet, certes ces réunions interentreprises peuvent être un lieu d'échange important mais on observe souvent que les participants mettent en avant les succès de leurs démarches, davantage que leurs échecs qui pourraient être aussi enrichissants pour la réflexion commune que les réussites car ils permettraient de comprendre ou d'expliquer les obstacles et ainsi d'envisager un moyen de les surmonter. Notons que, étant donné l'engouement suscité par les réseaux du Pacte mondial, de nombreuses entreprises concurrentes se regroupent dans ces lieux d'échange. Ainsi, l'existence de lieux d'échanges dénués de toute conscience concurrentielle semblerait utopique et incompatible avec la **réalité stratégique dominante** dans un univers globalisé.

Les effets de la mise en œuvre continue du Pacte mondial, des réseaux locaux, des COPs et des instruments sont donc mitigés ; d'une part ils se présentent en tant que moyens d'étendre le rayonnement du Pacte mondial et garants de l'évolution de l'initiative collective, mais ils restent également très ralentis par les ambitions concurrentielles propres aux entreprises. L'implantation des réseaux locaux semble être le moyen le plus efficace déployé par le Pacte mondial, bien que les autres éléments, tels que les COPs ou lieux d'échanges interentreprises, présentent des intérêts certains.

Dans ce chapitre, nous avons décrit tous les mécanismes de mise en œuvre du Pacte mondial. Nous remarquerons ici que les procédures ont été volontairement simplifiées afin de favoriser l'adhésion à la Déclaration et la mise en œuvre effective des Principes. Ces éléments de

[96] Ces informations pratiques relatives au fonctionnement de l'adhésion au Pacte mondial ont été collectées à partir du document : UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Après la signature : Guide de l'Engagement vis-à-vis du Pacte mondial des Nations Unies*

simplification sont caractéristique de la norme de *soft law* qui suppose une plus grande accessibilité pour une mise en œuvre accélérée. Dans le prochain chapitre, nous allons analyser une autre spécificité du *soft law* : les effets produits par l'absence de force contraignante.

CHAPITRE 4 : LES EFFETS DE LA DECLARATION SUR LA RESPONSABILITE JURIDIQUE DES MEMBRES : LE PACTE MONDIAL AU CŒUR DE L'ECHIQUIER STRATEGIQUE ACTUEL DU DROIT INTERNATIONAL DU DEVELOPPEMENT

Le Pacte mondial, en tant que norme juridique de *soft law* se retrouve donc dépourvu de force contraignante. Pourtant, au vu des éléments précédemment étudiés, il paraît clair que cette norme fédère de nombreuses adhésions. L'objectif de cette étude est non seulement d'évaluer l'efficacité du Pacte mondial mais également de comprendre les mécanismes du *soft law*. Il s'agira alors, à travers ce nouveau chapitre, d'étudier cette norme internationale au regard du *soft law*, de comprendre les enjeux de cette forme juridique singulière (I) mais également d'analyser sa mise en place et les effets qu'elle produit au sein des entreprises participantes (II).

I. S*oft law* et force contraignante : comprendre les enjeux du Pacte mondial

Dans ce premier volet nous allons nous attacher à définit le *soft law* et son évolution dans le paysage juridique international(A), ce qui nous permettra de comprendre l'application du Pacte mondial sans force contraignante (B).

A. Présentation du *soft law* en droit international

Cette présentation du *soft law* comprendra une introduction à la notion de *soft law* (1), l'évolution chronologique du *soft law* qui a abouti à la forme actuelle de la norme (2) et enfin un questionnement sur l'éventualité d'un risque d'insécurité juridique lié à la forme singulière de cette norme (3).

1. Trouver une définition au soft law

La théorie générale du droit définit celui-ci par un concept simple : le non respect d'une prescription entraîne une sanction[97]. Cependant, le droit international a fait évoluer la notion

[97]CHATZISTAVROU Filippa , « L'usage du soft law dans le système juridique international et ses implications sémantiques et pratiques sur la notion de règle de droit » , *Le Portique* , vol.15, 2005, mis en ligne le 15 décembre 2007, consulté le 25 mars 2014. URL : http://leportique.revues.org/591

de *droit* à travers l'émergence d'une forme nouvelle : le *soft law*. Celui-ci est défini par l'absence même de la caractéristique principale du droit : l'absence de contrainte. Mais plutôt que de chercher à définir le *soft law* par ce qu'il n'est pas, tâchons de le caractériser par ce qu'il est, en retraçant son évolution, de son émergence à sa place actuelle en droit international pour tenter d'en définir les contours.

2. *Emergence du soft law en droit international*

A la fin de la Seconde Guerre mondiale, dans le contexte de la Guerre froide, on observe une forte augmentation du nombre d'Organisations internationales qui s'explique par un besoin, non pas ciblé et spécifique, mais bien global de bâtir les fondations d'un « nouvel ordre mondial ». Ces démarches visent à proposer une nouvelle vision de relations qui ne sont encore, bien souvent, qu'interétatiques, et qui ambitionnent de devenir internationales. Les besoins mondiaux sont multiples : reconstruire, nourrir, sanctionner, aider, développer …

Pour répondre à ces besoins les Etats comprennent qu'il faut s'unir à travers des organisations transnationales. On assiste ainsi à l'émergence d'un droit international contemporain qui remplace le droit international classique utilisé jusqu'alors. S'instaurent alors des coutumes et pratiques internationales qui s'opposent à une volonté étatique purement unilatérale ; il est désormais question d'actions, de décisions communes fondées sur les notions de paix (notamment par la mise en place de l'Organisation des Nations Unies), de sécurité, d'échanges et de développement.

Parallèlement à cela, dès les années 1930, émergent, dans la réflexion juridique, des notions telles que le droit mou, droit gazeux ou *soft law*. Lord Mac Nair serait le premier auteur à utiliser le terme « *soft law* » pour désigner un droit dont les contours seraient flous, souples, car dépourvus de pouvoir contraignant [98].

On remarque que ce droit s'inspire davantage de la Common Law, que l'on retrouve dans les systèmes juridiques anglo-saxons, que du droit romain traditionnellement utilisé en droit français. Ce droit mou se développe petit à petit dans la sphère juridique internationale et trouve dès la fin de la Seconde Guerre mondiale des échos importants en droit international, notamment du côté des organisations internationales. En effet, le *soft law* a la particularité

---

[98] CUZACQ Nicolas, *Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law*, Avril 2012

d'être essentiellement émis par des entités non étatiques, et plus spécifiquement par des organisations internationales. Le *soft law* se pose alors en tant que vecteur d'accélération pour les mises en œuvres du droit, mais il propose également une souplesse face à la diversité des acteurs émergents, telle que l'entreprise multinationale, ou encore les ONG, et des Etats de la Communauté internationale. Le succès du *soft law* repose surtout sur l'adaptabilité du droit international pour en favoriser l'application. Comme le souligne Dominique Carreau[99], le *soft law* (que l'auteure qualifie d' « *engagements non-contraignants* ») se caractérise par cinq éléments :

- la volonté de s'engager de la part des parties contractantes dans un cadre moins formel, plus souple
- la possibilité d'intégrer des contenus variables
- une non publication permettant aux parties contractantes de conserver une certaine discrétion sur certains engagements sensibles
- la possibilité d'y intégrer des objectifs diversifiés : combler les lacunes d'un traité, fixer des standards de comportement, interpréter le droit
- l'absence de sanction

Ce dernier point mis en lumière par Dominique Carreau est un trait fondamental caractérisant le *soft law* : l'absence d'effets juridiques directs et de force contraignante. On observe également des terrains favorables et récurrents en terme de *soft law* : droits fondamentaux, droit de l'environnement, principes éthiques[100]… Le succès de toutes ces matières à vocation universelle ne dépend pas d'une action locale et isolée, telle qu'une action étatique, mais bien d'une action transnationale dont l'universalité a justement pour but d'outrepasser la notion de frontière.

Par conséquent, le *soft law* pourrait ainsi revêtir la définition suivante : le *soft law*, émis par des entités non étatiques, se caractérise par une application volontairement universelle de la norme juridique définie, telle que son inobservation n'entraîne aucune sanction juridique étatique ou internationale, et qu'elle ne revêt aucun effet juridique direct.

[99] CARREAU Dominique, *Droit International*, 10e édition, Etudes Internationales, Pedone, 2009
[100] BOURDIN Joël et SCHILLININGER Patricia, SENAT, *Rapport d'information n°227 (2010-2011) « Prospective du Pacte social dans l'entreprise »*, 18 janvier 2011, URL : http://www.senat.fr/rap/r10-227/r10-227_mono.html

Cependant, dès les années 1990, le Conseil d'Etat français a mis en garde sur le développement du *soft law* dans le système français, lui reprochant la diversification des normes par la multiplication des conventions internationales, allant même jusqu'à le qualifier de « *menace pour l'Etat de droit* » dans son bilan de 2006.
Il paraît donc ici nécessaire de s'interroger sur les risques liés à l'instauration du *soft law* dans les systèmes juridiques nationaux et internationaux en analysant son impact sur la sécurité juridique.

3. *Soft law : terrain fertile de l'insécurité juridique ?*

Comme le Conseil d'Etat, certains auteurs, comme Filippa Chatzistavrou[101], ont mis en garde contre l'insécurité juridique sous jacente à l'instauration du *soft law*.

En effet, en 2006 le Conseil d'Etat reconnaît et intègre le principe de sécurité juridique (principe inspiré du droit communautaire) dans le système de droit administratif français. Il définit alors la sécurité juridique comme étant la possibilité de pouvoir compter sur une stabilité minimale du droit et des situations juridiques ; en découlent les principes de confiance légitime et de mesures transitoires (permettant de ne pas contraindre l'évolution du droit au nom de la sécurité juridique).
Si l'on met en parallèle cette définition de la sécurité juridique avec la critique faite par le même organe institutionnel en 2006 au sujet du *soft law*, nous pourrions craindre du juge administratif une position réticente sur ce sujet. Dans cette critique faite par le Conseil d'Etat au sujet du *soft law*, il est fait état d'une « *menace pour l'Etat de droit* » étant entendu une « menace pour la sécurité juridique ».

Certes, le *soft law* est dénué d'effet juridique direct et dépourvu de force contraignante mais, par contre, il rend applicable et intégrable, dans nos systèmes juridiques marqués par la diversité, des mesures prises à une échelle internationale. Ces mesures globales, propres au droit international, ont pour vocation de s'appliquer dans chaque système juridique participant à son élaboration, c'est-à-dire que chaque Etat membre de l'Organisation international qui génère cette norme internationale, souhaite l'intégrer dans son système juridique. Pourtant,

[101] CHATZISTAVROU Filippa , « L'usage du soft law dans le système juridique international et ses implications sémantiques et pratiques sur la notion de règle de droit » , *Le Portique* , vol.15, 2005, mis en ligne le 15 décembre 2007, consulté le 25 mars 2014. URL : http://leportique.revues.org/591

chacun des Etats membre a son propre fonctionnement juridique, et, il n'est pas chose aisée que de fournir une norme adaptable à chaque juridiction nationale.
Or, le *soft law* trouve son essence dans cette même difficulté d'**adaptabilité** : de part sa souplesse d'application, sa malléabilité rendue possible par son cadre non formel, le *soft law* permet d'adapter la norme à chacune des juridictions nationales. Et, c'est cette maniabilité qui garantit, justement, la sécurité juridique de la norme internationale, car sans cela, la norme ne pourrait s'appliquer. Ainsi, grâce au *soft law*, la norme trouve, non pas une, mais des applications, selon les systèmes juridiques nationaux, et garantit ainsi le passage de l'échelle internationale à l'échelle nationale d'une norme générée par les Organisations internationales. Le *soft law* apparaît donc comme l'instrument indispensable du pouvoir législatif international, et sa souplesse d'application permet aux personnes de droit, privées ou morales, d'avoir une stabilité juridique dans les normes internationales : sans le *soft law*, le droit international, pour la personne juridique nationale, ne saurait être stable et anticipé, car non adapté aux réalités nationales. Cela souligne bien le pont effectué par le *soft law* du droit international vers le droit national.

Outre les critiques ouvertes à l'encontre du *soft law* fondées sur une remise en cause de la sécurité juridique, d'autres détracteurs ont perçu le *soft law* comme non efficace car dépourvu de force contraignante. Cette question de l'efficacité du *soft law* est essentielle à notre réflexion dans la mesure où le Pacte mondial est un texte de *soft law*.
Cette partie à pour but de répondre à la question suivante : *Comment un texte juridique dépourvu de pouvoir contraignant peut-il trouver une efficacité d'application ?* En d'autres termes, *comment le Pacte mondial, déclaration dérivée du soft law, peut-il être efficace, dans la mesure où les entreprises qui y adhèrent ne sont pas juridiquement contraintes à en appliquer les Principes ?*

B. Le Pacte mondial : peut-on contraindre sans sanction ?

Comprendre les mécanismes d'application du Pacte mondial nécessite la compréhension de l'applicabilité de la norme de *soft law* sur la scène internationale (1) mais également de la variabilité des normes de *soft law* (2) et des mécanismes contraignants présents dans cette norme singulière (3).

1. *La place du Pacte mondial sur la scène internationale : le soft law en droit international*

Bien que dépourvu de sanctions juridiques, le *soft law* est cependant reconnu comme un élément à part entière du droit international.

Dominique Carreau[102] apporte un élément de réflexion intéressant sur l'existence et l'intérêt du *soft law* dans le système juridique international : l'auteure souligne que le *soft law* permet non seulement, comme nous l'avons vu « d'éviter de recourir à la procédure de conclusion des « traités », toujours solennelle, lourde et longue pour arriver à son terme final (…) » mais qu'il permet également de « constituer une sorte de « traités à l'essai entre les participants : ils seront alors la première phase, la première étape, avant la conclusion éventuelle d'un traité international ». De nouveau, nous pouvons remarquer que, derrière la notion de *soft law*, se retrouvent mêlées une multitude de pratiques internationales.

Autre élément important souligné par l'auteure : la place du *soft law* dans l'ordre interne. Cet élément est essentiel dans la conceptualisation de la notion de *soft law* en tant qu'instrument à la fois du droit et de la politique.

Cette facette politique est davantage mise en avant par Dominique Carreau lorsqu'elle s'interroge sur les avantages de l'informalisme dans l'ordre interne, en d'autres termes sur les avantages du *soft law* dans l'ordre interne. L'auteure déclare que le *soft law* échappe au processus légal de ratification qui est à l'œuvre pour les traités internationaux ce qui permet au gouvernement de court-circuiter « le Parlement et soustrait son action internationale au contrôle des élus de la nation ». Selon l'auteure, le *soft law* apparaît donc comme un outil juridique alternatif au droit dur pour permettre l'application d'une norme internationale nécessaire, mais une application souple, malléable pour en garantir la mise en place dans des contextes juridico-politiques variés.

S'agissant de l'existence légale du *soft law* , nous pourrions nous interroger sur sa place dans les sources du droit international. La réponse à cette question est simple : la coutume permet de fournir une existence légale au *soft law*. Ainsi, la pratique des Etats est essentielle à l'existence légale du *soft law*. De cette existence par l'utilisation, on retrouve l'élément caractéristique du *soft law* que nous avons décrit précédemment : sa souplesse. Cette existence du *soft law* par la coutume internationale permet donc de légitimer son action sans en forcer l'exécution.

[102]Carreau Dominique, *Droit International*, 10e édition, Etudes Internationales, Pedone, 2009

Au regard du Pacte mondial, on peut saisir toute la nécessité d'une norme souple et toute l'importance de cette forme singulière du droit : le Pacte mondial est révélateur de la nécessité de l'existence du *soft law*. En effet, cette norme est dépourvue de force contraignante. Ainsi un adhérent au Pacte mondial qui n'honorerait pas ses engagements ne pourrait se voir contraint ou sanctionné de cette inobservation. En cela, le Pacte mondial est issu du *soft law*. Cela peut sembler être une faiblesse pour l'application de la Déclaration, mais, parce que le Pacte mondial est une norme de *soft law*, cela lui permet de jouir d'une plus grande flexibilité d'application : les adhérents sont libres quant à la mise en œuvre de la norme issue du Pacte mondial. Le résultat auquel doit tendre l'adhérent est fixé, mais le mode d'action pour l'obtention du résultat est délibérément laissé à sa discrétion. Cela permet une plus large application de la norme et une adaptabilité qui explique l'augmentation, toujours plus importante, du nombre d'adhérents au Pacte mondial et la diversité des secteurs économiques et régions géographiques concernés. Rappelons que si l'adhérent est confronté à des difficultés dans le choix de son mode d'action pour tendre vers les objectifs fixés, il peut toujours se tourner vers les réseaux locaux pour orienter ses choix.

Tous ces éléments expliquent qu'il existe un panel extrêmement riche et varié de *soft law*. La notion large et générique présentée par le droit contemporain ne suffirait pas à qualifier les multiples facettes arborées par le *soft law*. Voilà pourquoi il paraît alors essentiel de s'intéresser à la variabilité des catégories de *soft law*, pour saisir les enjeux du Pacte mondial au regard du droit international.

2. *La variabilité des formes de soft law : placer le Pacte mondial parmi les textes de soft law*

Par la définition même du *soft law*, nous avons conclu qu'il était principalement généré par des Organisations internationales. Ces Organisations sont des entités créées par une volonté internationale commune. Les Etats choisissent de déléguer, ou non, à différents degrés et échelles, leurs prérogatives en fonction des missions qui vont être confiées à ces Organisations internationales. Par exemple, par la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) les Etats ont entendu déléguer à une entité internationale une mission de régulation des règles du commerce international ; cette mission est encadrée par les Accords de l'OMC, signés par la majeure partie des puissances commerciales internationales.

Il existe de nombreuses Organisations internationales, et pour chacune d'elles, l'on assiste à une variabilité de délégations de prérogatives : c'est ce que l'on appelle le degré d'institutionnalisation des Organisations internationales ou la *variabilité de la législation* [103]. Comme le souligne Filippa Chatzistavrou dans un article [104] consacré au pouvoir du *soft law*, l'OMC est une organisation qui dispose d'un cadre fortement institutionnalisé : cette Organisation a ainsi un pouvoir contraignant sur les Etats parties par le biais d'un Organe de règlement des différends (ORD). En revanche, les agences spécialisées des Nations Unies (UNESCO, OIT...) disposent d'une institutionnalisation nettement moins importante, ce qui a donc une incidence sur le pouvoir contraignant des normes qu'elles élaborent.

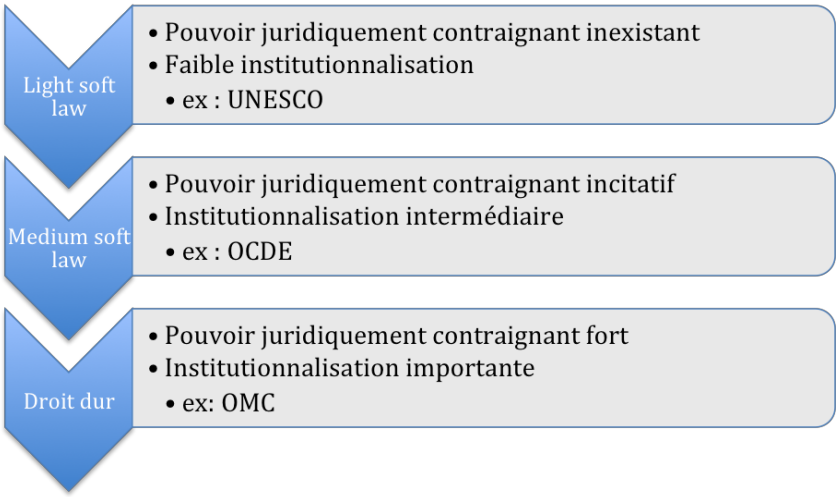
Notons, tout de même, que le degré d'institutionnalisation n'est pas significatif de l'importance revêtue par la cause confiée aux Organisations internationales. On remarque à ce sujet, que les Organisations internationales ayant trait à des matières plus sociales, qu'économiques ou politiques, se voient confier des missions avec une marge de manœuvre plus réduite, un degré d'institutionnalisation plus faible. Ces matières semblent toucher davantage la culture étatique et se raccrocher aux spécificités locales, bien plus, par exemple, que le domaine commercial, qui, avec la globalisation de l'économie, est fortement tourné vers l'international. On pourrait donc penser, à l'inverse, que ces matières qui font l'objet d'une institutionnalisation plus forte auprès des Organisations internationales revêtent une importance moindre aux yeux des prérogatives étatiques. Mais il n'en est rien, dans la mesure où la dimension donnée à ces matières se doit, pour être cohérente et réaliste, d'être internationale. À titre de conclusion de cette courte parenthèse, le degré d'institutionnalisation est plus faible dans les matières sociales, et plus important dans les matières économico-politiques, car les unes concernent davantage la société étatique et les autres la communauté internationale.

Nous avons donc noté qu'il existait différents degrés d'institutionnalisation des Organisations internationales. On peut alors supposer qu'il existe des degrés différents d'applicabilité du *soft law* : pourrait-on alors parler du *light soft law* et du *medium soft*

[103] ABBOTT Kenneth W., KEOHANE Robert O., MORAVCSIK Andrew, SLAUGHTER Anne-Marie et SNIDAL Duncan, « The Concept of legalization, International Organization », vol. 54, n° 3, Summer 2000, de la page 401 à la page 419

[104] CHATZISTAVROU Filippa , « L'usage du soft law dans le système juridique international et ses implications sémantiques et pratiques sur la notion de règle de droit » , *Le Portique* , vol.15, 2005, mis en ligne le 15 décembre 2007, consulté le 25 mars 2014. URL : http://leportique.revues.org/591

*law*comparés au droit dur pour rendre compte des paliers qui diffèrent dans l'établissement d'un tel terme ? En effet, parler du *soft law* comme un terme générique qui caractérise pourtant des situations multiples et variées peut sembler inadapté. De manière schématique, notre réflexion nous pousse à imaginer ces deux catégories de *soft law* bien distinctes regroupant les variétés d'application de cette forme de droit dans les prérogatives confiées aux Organisations internationales selon le degré d'institutionnalisation et le pouvoir contraignant confiés aux Organisations. Le schéma ci-contre représente les différents degrés de contrainte juridique en fonction de la variabilité des législations et donne, à titre d'illustrations, parmi les Organisations internationales existantes, des exemples pour chaque catégorie :



S'agissant du Pacte mondial, il serait intéressant pour notre étude d'essayer de le positionner dans l'une ou l'autre des catégories ainsi définies afin d'en mesurer l'incidence. Ces éléments pourraient être des révélateurs intéressants de son efficacité.

Si l'on s'en tient au Pacte mondial, comme nous l'avons vu, il s'agit d'une initiative des Nations Unies. Or, sa mise en place découle de la déclaration de son ancien Secrétaire Général, Kofi Annan, et non directement des Etats. Dans cette logique, il n'y a pas eu ce transfert de compétence des Etats vers l'organisation qui pourrait nous permettre de classifier clairement la position de notre texte d'étude.

A cette première difficulté s'ajoute la cible des adhérents de l'Organisation Pacte mondial : les adhérents ne sont pas ici des Etats, comme dans notre exemple de l'OMC ou de l'OCDE,

mais des entreprises et des participants non commerciaux qui coordonnent leurs actions autour d'un texte de *soft law*.

Malgré ces difficultés, par l'étude des effets du Pacte mondial, nous allons pouvoir rattacher cette Déclaration aux catégories préalablement établies. Il est clair que le Pacte mondial ne possède aucun pouvoir juridique contraignant : l'Organisation, les réseaux locaux et régionaux n'ont établi aucun organe susceptible de condamner ou forcer l'exécution des volets du Pacte mondial et les Principes du Pacte mondial n'ont ni incidence ni effet direct sur les législations locales ou les règlements d'entreprises. Malgré cela, le Pacte mondial fonde son efficacité sur la **philanthropie stratégique** : dans la mesure où cette Déclaration revêt un caractère économique, stratégique et concurrentiel important, le pouvoir d'incitation est important. En effet, prenant en considération la réalité stratégique dominante, mise en lumière dans le paragraphe relatif aux ateliers organisés par les réseaux locaux (Partie 1, Chapitre 3, III-C-1) celle-ci permet d'encourager les entreprises à appliquer la Déclaration.

Par conséquent, on pourrait placer le Pacte mondial dans la catégorie du *medium soft law* régi par une institutionnalisation intermédiaire et un pouvoir incitatif important.

Le pouvoir juridiquement contraignant n'est pas seul à garantir la bonne application d'une norme internationale : en effet, la capacité à contraindre par le biais de sanctions judiciaires peut être un moyen fiable de s'assurer de l'exécution et du respect d'une norme, mais d'autres éléments peuvent également y concourir lorsque la norme est dépourvue de force contraignante.

3. *Astreindre sans force contraignante : comprendre le pouvoir contraignant du Pacte mondial*

Si le *soft law* est, par essence, un droit qui se différencie du droit dur, il n'est pas pour autant dénué d'une existence légale dans le cadre des instruments juridiques internationaux.

Le *soft law* est désormais un instrument international juridique essentiel et performant dans la mesure où il est davantage modulable et adaptable aux situations étatiques les plus diverses, par rapport au droit dur qui est régi par une application stricte de la loi : les procédures de mise en place du *soft law* sont simplifiées et souples.

Par son absence de force contraignante, le *soft law* ne peut pas faire l'objet de sanctions juridictionnelles ni engager la responsabilité internationale de l'Etat ou de l'entité visée par la norme, en cas de non respect[105]. Cependant, d'autres éléments, que nous allons ici détailler, permettent la mise en œuvre et le respect du *soft law*.

4. Une force politiquement contraignante

L'absence légale de sanction liée à la nature même du *soft law*, n'implique pas nécessairement la non application de ces décisions par les parties ; il serait réducteur de faire le schéma suivant : règle assortie de sanction = application de la règle , règle sans sanction = non application de la règle.

S'agissant de normes internationales, l'application d'un texte est plus complexe car les enjeux qui découlent du droit international transcendent l'application stricte d'une règle : la diplomatie, les enjeux économiques, les enjeux politiques, les alliances interétatiques et les objectifs transnationaux, sont autant d'éléments fondamentaux qui influent sur l'application d'une norme internationale.

Cependant, il existe en droit international des sanctions dites « internationales » qui peuvent s'appliquer à l'encontre d'un Etat qui ne respecterait pas ses engagements internationaux. Ces sanctions sont majoritairement d'ordre économique et consistent en un isolement économique, qui a parfois de graves conséquences pour l'économie locale et les populations ; nous pouvons citer, à titre d'exemple, les différentes vagues de sanctions internationales prises à l'encontre de la Corée du Nord, notamment pour la dissuasion balistique et nucléaire, ou encore les célèbres sanctions américaines contre Cuba.

Mais dans notre cas d'étude, le *soft law* est dépourvu de ce « pouvoir contraignant », car il se définit par le fait que l'on ne peut sanctionner son inobservation.

Pourtant, il est essentiel de s'interroger sur cette notion de « pouvoir contraignant ». *Qu'entend-t-on par « pouvoir contraignant » ?* On pourrait définir le « pouvoir contraignant » comme étant la capacité de contraindre, c'est-à-dire de sanctionner les manquements à la règle de droit, qui est fixée ou d'en forcer l'application. Le *soft law* en étant dépourvu, on pourrait alors penser qu'aucune sanction ne pourrait toucher son inobservation.

[105]Voir à ce sujet l'affaire Grèce v. Turquie, Cour Internationale de Justice, 19 décembre 1978, *Plateau continental de la Mer Egée* : affaire qui porte sur la compétence de la Cour Internationale de Justice (CIJ) : la Grèce soutient que la CIJ est compétente car un accord de soft law (un communiqué) a été conclu par les ministres des affaires étrangères et donne compétence à la CIJ en cas de différend entre les deux Etats. La CIJ conclu que « ce communiqué conjoint (…) n'avait pas pour but, et ne constituait pas un engagement immédiat ».

Cette vision est juste, mais certainement incomplète.

En effet, on ne peut **juridiquement** sanctionner un Etat qui se serait engagé à appliquer un texte de *soft law* pour manquement à son engagement. Mais sur l'échiquier des relations internationales et de la diplomatie des mécanismes parallèles essentiels existent, et sont à prendre en compte. Ainsi, un Etat qui ne respecte pas ses engagements peut y être **politiquement** contraint, au nom de la défense de ses intérêts diplomatiques, économiques ou politiques. Cela résulte des opportunités stratégiques qui découlent des relations internationales. Un Etat ne respectant pas ses engagements met forcément en doute sa crédibilité et sa fiabilité sur la scène internationale, et cela peut avoir pour lui des répercussions bien plus importantes que les sanctions internationales: Par exemple, un Etat qui ne respecte pas ses engagements envers le *soft law* est un Etat où le climat d'investissement n'est pas forcement profitable aux investisseurs. Ainsi, il peut y avoir une appréhension de la part des investisseurs voire une perte d'investissement, pour manque de fiabilité dans le pays d'accueil. Le climat de l'investissement en est donc dégradé . Cela peut fortement nuire à l'Etat. Il serait donc certainement plus juste de parler de l'**absence de pouvoir juridiquement contraignant** du *soft law*, et d'aborder un pouvoir politiquement contraignant. Car, une fois encore, parler simplement de l'absence de pouvoir contraignant pour le *soft law*, serait méconnaître le climat et les enjeux des relations internationales. Qu'il soit précisé ici, que cette réflexion n'a pas pour ambition de placer les enjeux des relations internationales comme supérieurs aux juridictions internationales et aux respect des engagements internationaux, mais davantage de proposer une vision élargie et complémentaire de la scène internationale et de l'application de la loi internationale, qu'elle soit *soft* ou dure.

S'agissant du Pacte mondial, dans la mesure où il s'agit d'un texte de *soft law*, la Déclaration est par essence dépourvue de force juridiquement contraignante. Il ne concerne cependant pas des Etats, et pourrait donc se dissocier de la réflexion précédente sur le pouvoir politiquement contraignant du *soft law*. Cependant, cette Déclaration répond aux mêmes mécanismes que ceux précités dans la mesure où les enjeux stratégiques sont identiques. La seule différence réside dans une pression uniquement économique et stratégique, les notions de diplomatie étant absentes. On retrouve ici les logiques d'opportunités stratégiques et de défense d'intérêts. L'efficacité du Pacte mondial repose donc, non pas sur la capacité du juge à pouvoir contraindre l'inobservation des Principes du Pacte mondial, mais bien sur la

philanthropie stratégique de l'entreprise qui met en jeu son image et sa position à l'international, aussi bien auprès de sa clientèle qu'auprès des concurrents, directs et indirects. On pourrait donc parler, pour le Pacte mondial d'une absence de pouvoir juridiquement contraignant au profit d'un **pouvoir politico-économique contraignant**.

Pour illustrer notre propos nous allons prendre l'exemple de l'affaire Siemens contre les juridictions américaines et allemandes des 12 et 15 décembre 2008[106]. L'entreprise Siemens, groupe de construction électrique, a été mise en cause simultanément par ces deux juridictions pour violation des lois anti-corruption. L'entreprise avait alors obtenu des contrats de façon illicite. Le 15 décembre 2008, la Cour de district fédérale de Washington et le tribunal de grande instance de Munich ont condamné le groupe au paiement d'un milliard d'euros pour cette violation. Ce qui nous intéresse ici n'est pas la condamnation en elle même, car elle relève du droit dur : le non respect des lois anti-corruption entraînant la condamnation financière de l'entreprise. Ce qui intéresse notre étude est davantage l'impact produit par cette condamnation sur l'entreprise : cet impact reste non mesurable mais il peut être identifié. En effet, lors d'ateliers organisés par le Pacte mondial, notamment celui portant sur la lutte contre la corruption (Annexe 2), l'affaire Siemens a été de nombreuses fois évoquée, devant des concurrents directs (notamment le groupe Schneider Electric). Cette altération de l'image de l'entreprise est un élément important de sa stratégie identitaire (c'est-à-dire l'association par les concurrents et la clientèle de l'entreprise à des éléments qui la définissent). Ainsi, le pouvoir politico-économique, qui prend en compte la stratégie identitaire de l'entreprise, est certain et participe largement à l'efficacité du Pacte mondial.

Mais cette force politico-économique contraignante que revêt le Pacte mondial, et plus largement le *soft law*, n'est pas l'unique élément qui en assure l'application ; nous allons aussi voir, à travers des illustrations françaises, que les juridictions nationales accordent également une place importante aux engagements de *soft law*, engagements volontaires des entreprises.

[106] TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE DE MUNICH, 12 décembre 2008, et US DISTRIC COURT DE WASHINGTON, 15 décembre 2008, *Affaire Siemens*

5. *La survenance de sanctions juridiques pour violation du soft law*

Il peut sembler, à première vue, paradoxal d'évoquer des exemples de sanctions juridiques pour violation du *soft law*, dans la mesure où la caractéristique majeure de celui-ci est justement qu'il est dépourvu de force contraignante. Pourtant, différentes juridictions en France ont engagé la responsabilité des entreprises pour non respect de leurs engagements volontaires pris dans le cadre de la RSE. Nous allons voir cela à travers deux illustrations marquantes en la matière : la décision de la Cour d'appel (CA) de Paris du 30 mars 2010, dite Affaire Erika[107] et la décision du Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale (TASS) de Melun du 11 mai 2012[108], dite Affaire Areva. Ces deux jurisprudences engagent la responsabilité d'entreprises multinationales devant les juridictions françaises : l'une en matière de normes environnementales et l'autre en matière de normes sociales, deux décisions qui apportent des éléments de réflexions importants dans des matières qui intéressent directement le Pacte mondial.

Intéressons nous, tout d'abord, à la décision de la Cour d'appel de Paris du 30 mars 2010, dite Affaire Erika, qui vient alimenter notre réflexion et enrichir nos propos sur le pouvoir existant du *soft law*.

Dans cette affaire, la société pétrolière Total avait été mise en cause pour l'échouage d'un navire appartenant à la compagnie, qui avait eu pour conséquence le déversement du contenu du bâtiment dans les eaux de navigation, causant par la suite une importante catastrophe écologique et environnementale. La Cour d'appel caractérise l'existence d'une faute pénale et condamne la compagnie aux motifs que celle-ci n'aurait pas respecté sa charte éthique, texte de *soft law*, en se fondant sur la maxime latine *Tu patere legem quam ipse fecisti* (Subis les conséquences de ta propre loi), selon laquelle toute autorité est liée par la règle qu'elle a elle-même édictée aussi longtemps qu'elle ne l'a ni modifiée, ni abrogée. En effet, aucune norme internationale ne contraignait la compagnie Total à effectuer une vérification et un contrôle technique des navires utilisés par la compagnie. Pourtant, la compagnie avait tenu à incorporer, de sa propre initiative, un contrôle spécifique sur les navires utilisés, dans le cadre

[107] CA Paris, 30 mars 2010, n°08/02278
[108] TASS 11 mai 2012, n°00924/MN

d'une procédure de vérification interne. Ce contrôle spécifique n'ayant pas été effectué par la compagnie, la Cour d'appel a conclu à une faute d'imprudence de la part de la société pétrolière. Cette analyse a, par la suite, été confirmée par la Cour de Cassation dans une décision du 24 septembre 2012[109], considérant que Total « *n'a pas accompli les diligences normales qui lui incombaient* ». L'engagement volontaire est ici transcrit en obligation pouvant entraîner l'engagement de la responsabilité de l'entreprise ; ce droit mou, ce *soft law*, qu'est la RSE, illustré ici à travers l'engagement volontaire de la compagnie Total, revêt alors toute son importance dans le système juridique contemporain : on voit ici que ces engagements volontaires peuvent être source d'obligations juridiques pour les entreprises.

Une autre jurisprudence vient conforter cette orientation de la justice française du pouvoir potentiellement contraignant du *soft law*, cette fois-ci en matière de normes sociales : la décision du TASS de Melun du 11 mai 2012, dite jurisprudence Areva.
Dans cette affaire un salarié, employé conjointement par l'entreprise Areva et par une tierce entreprise, contracte un cancer à la suite duquel il décède. Il est reconnu que ce cancer est lié à une maladie professionnelle : l'employé était chargé de la maintenance de l'usine de traitement de minerais d'uranium dans la mine d'Akokan au Niger, ainsi exposé aux poussières d'uranium « *sans port de masque de protection ou de dosimètre* ». Le Tribunal rappelle que la société Areva avait mis en place des « Observatoires de Santé » en matière d'hygiène et de sécurité et également signé un protocole d'Accord sur les maladies provoquées par les rayonnements ionisants, avec l'ONG Sherpa. Le juge reconnaît alors que la société Areva aurait dû prendre les mesures nécessaires pour en contrôler l'application et prendre les mesures de sécurité nécessaires pour protéger ses salariés ou collaborateurs. La société Areva est reconnue responsable pour « *faute inexcusable* » car consciente du danger auquel elle exposait son salarié.
Ces deux décisions jurisprudentielles significatives nous laissent entrevoir une possibilité d'interprétation des textes de *soft law* par les juridictions françaises, sans que cela soit systématiquement repris à l'échelon français mais aussi à l'échelon international. Cependant, l'on ne peut ignorer les éléments de réflexion apportés par ces décisions ; en effet, cela nous permet d'accentuer notre idée première de capacité contraignante que l'on peut conférer au *soft law*, et ainsi d'en réaffirmer son efficacité. Ainsi, le *soft law* peut être un des moyens efficaces de renforcer la responsabilité des entreprises multinationales.

[109] Cass.crim, 24 septembre 2012, n°10-82.938

Nous allons désormais aborder un aspect essentiel à notre réflexion, à savoir le rôle de l'entreprise sur la scène du droit international à travers le Pacte mondial, en commençant par rappeler la responsabilité juridique des entreprises multinationales à différents échelons territoriaux.

II. Pacte mondial : rôle de l'entreprise sur la scène du droit international : de la philanthropie stratégique à la mise en place du texte

Did you ever expect a corporation to have a conscience, when it has no soul to be damned and no body to be kicked ?[110]- Lord Chancellor Thurlow (1731-1806)

[« Avez-vous déjà attendu d'une société qu'elle ai une moralité alors qu'elle est dépourvue d'âme pour être damnée et de corps pour être châtiée ? »)]

Pour analyser le rôle de l'entreprise sur la scène internationale nous allons étudier la positio, qu'elle occupe au sein de nos sociétés à différents échelons à travers des illustrations française, américaine et internationale (A) puis l'évolution de son rôle dans le contexte actuel en tant que nouvel acteur du droit international (B).

A. La responsabilité juridique des entreprises multinationales en droit français, droit américain et droit international : vers l'évolution de la situation ?

A l'heure actuelle, l'entreprise multinationale n'est pas reconnue, en droit international, comme étant dotée d'une personnalité juridique ; en effet, le droit international ne reconnaît la personnalité juridique qu'aux personnes physiques, et non aux personnes morales.

Les conséquences de ce vide juridique paraissent évidentes : le droit international est dans l'incapacité de sanctionner les personnes morales, et par conséquent les multinationales. Cependant, les victimes des violations faites au droit par les entreprises ont la possibilité

[110] Lord Chancellor Thurlow (1731-1806) repris et cité par John Poynder, *Literacy Extracts*, 1844

d'engager la responsabilité de l'entreprise à l'échelon national : soit dans le pays d'origine de l'entreprise, soit sur son territoire d'accueil, c'est-à-dire le territoire où l'entreprise exerce son activité.

Mais, dans les pays en développement de nombreux obstacles empêchent la poursuite des multinationales : le premier obstacle tient au coût de la procédure qui ne peut être que rarement supporté par les victimes des violations. Pour illustrer notre réflexion, l'on peut prendre comme exemple, l'effondrement du Rana Plaza qui a eu lieu en avril 2013 au Bangladesh : à la suite d'un effondrement d'une usine textile causé par la vétusté des bâtiments, 1 135 personnes avaient péri. A la suite de cet évènement, des fonds d'indemnisation des victimes ont été mis en place sous l'égide de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), mais de nombreuses personnes s'étaient vues exclues du processus d'indemnisation. Pour ces victimes, il est alors difficile de s'engager financièrement dans de longues procédures judiciaires coûteuses, et cela est d'autant plus complexe que face à elles se trouvent de puissantes multinationales dotées d'un personnel juridique très qualifié.

La corruption explique aussi un recours peu important à l'engagement de poursuites contre les multinationales : dans les pays en développement, encore plus que dans les autres Etats, la corruption est un fléau qui touche tous les échelons du pouvoir, aussi bien l'exécutif, que le législatif et le judiciaire. Ainsi, le juge national ne peut garantir un jugement équitable. L'équilibre des forces se trouve bouleversé. De nouveau, face à la puissance (financière) d'une multinationale, une victime n'a que très peu de chance de voir la procédure se conclure en sa faveur. En effet, la corruption ne se fait pas nécessairement de l'entreprise multinationale vers les autorités judiciaires, elle peut recouvrir de multiples formes ; par exemple, on peut imaginer que les autorités dirigeantes locales prennent part ou encouragent la corruption des autorités judiciaires car l'implantation d'entreprises multinationales sur leur territoire représente un enjeu financier et une source de développement important. Ainsi, le risque de perdre leur pouvoir d'attractivité du fait de la multiplication de procédures judiciaires à l'encontre des multinationales peut inciter à la corruption. Dans ce cas de figure, l'entreprise multinationale semble pouvoir agir en toute impunité sur les territoires des pays en développement.

A cela s'ajoutent, des carences législatives, des infrastructures insuffisantes qui empêchent les autorités nationales compétentes, qui souhaiteraient engager la responsabilité des entreprises, de sanctionner les multinationales.

Une seconde possibilité s'ouvre pour engager la responsabilité des entreprises multinationales et ainsi pallier l'absence de responsabilité internationale : il est possible que les multinationales soient poursuivies dans leur pays d'origine. Malgré le fait qu'il semble de prime abord plus cohérent que le nombre d'actions en justice contre les multinationales soient plus important dans les pays d'accueil, où l'activité de l'entreprise a lieu, que dans les pays d'origine, l'on constate paradoxalement que les procédures judiciaires contre les multinationales sont plus nombreuses dans les pays d'origine[111]. Cela s'explique par le fait que, d'une manière générale, les pays d'origines des multinationales, majoritairement nord américain ou européen, sont dotés d'une plus grande stabilité judiciaire, qui garantissent davantage la sécurité juridique et l'impartialité des juges garantis.

A titre d'illustration de droits nationaux ouvrant la possibilité d'engager une procédure juridique à l'encontre des multinationales, on retrouve le droit français et le droit américain, qui reconnaissent la responsabilité des entreprises multinationales.

Ainsi, l'article 121-2 du Code Pénal français reconnaît la responsabilité juridique des personnes morales ; il est donc possible, en France, d'engager la responsabilité des entreprises pour des infractions commises par celles-ci à l'étranger mais aussi pour le compte de celles-ci, c'est-à-dire par leurs organes ou leurs représentants. Pour compléter cette mesure législative, une proposition de loi élaborée par trois députés socialistes, Danielle Auroi, Philippe Noguès et Dominique Potier, est en cour d'évaluation. Elle permettrait, en cas de manquements graves aux Droits de l'Homme ou à l'environnement occasionnés par les activités de la société mère ou des filiales ou sous traitants, de poursuivre, en France, la société mère. Mais la difficulté est ici l'identification de la part de la responsabilité de la société mère dans la survenance du préjudice.
A cela s'ajoute la différenciation juridique entre les sociétés mères et les filiales : en droit français, en vertu des articles 1842, 2284 et 2285 du Code civil, la société mère et la filiale

[111]FIDH, *Entreprises et violations de Droits de l'Homme : un guide pratique sur les recours existants à l'intention des victimes et des ONG*, Partie 2 : Mécanismes judiciaires

ont une personnalité juridique distincte. Ainsi, comme le souligne Nicolas Cuzacq[112], « *les filiales ont leur propre personnalité morale et par leur propre patrimoine qui est distinct de celui de la société mère. En conséquence, une société mère n'est pas en principe responsable des dettes de ses filiales malgré la dépendance économique de ces dernières à son égard* ».

Le droit américain a été, quant à lui, précurseur en matière de répression à l'encontre des multinationales, même pour des faits commis à l'étranger, et de manière significative en matière de lutte contre la corruption ; dès le 19 avril 1977, avec le *Foreign Corrupt Pratices Act* (FCPA) les Etats Unis ont reconnu la compétence de leurs tribunaux pour des faits de corruption commis au niveau international. Cette initiative a largement influencé la mise en place d'un processus d'internationalisation de la lutte contre la corruption, que l'on retrouve à l'heure actuelle.

De plus, par l'Alien Tort Claims Act (ATCA) de 1789 et le Torture Victim Protection Act (TVPA) de 1991, le droit américain donne une faculté pour les ressortissants américains, mais aussi pour tout ressortissant étranger, d'introduire une action en responsabilité civile contre les multinationales. En application de ces textes, les tribunaux américains ont une compétence quasi-universelle dans la mesure où les actions peuvent être menées par des personnes de toute nationalité, pour des violations faites aux droits de l'Homme commises sur n'importe quel territoire. Des actions peuvent donc être intentées contre une entreprise, peu importe sa nationalité. Le seul critère contraignant est que le défendeur doit se trouver sur le territoire américain au moment où l'action est introduite. Cela permet ainsi d'offrir la possibilité d'un recours contre les multinationales, pour pallier le vide juridique dont nous avons précédemment fait état.

Malgré la possibilité d'engager la responsabilité d'une entreprise qui ne respecterait pas ses engagements internationaux, l'introduction d'une action en responsabilité reste très complexe et très longue. Une affaire significative pourrait servir d'illustration à la fois de cette possibilité mais aussi des difficultés qui y sont liées : l'affaire Texaco contre Équateur[113]. L'entreprise Petroleum Texaco avait obtenu une concession exclusive sur les réserves pétrolières d'une région équatorienne en 1964. L'entreprise creuse ainsi près de 350 puits

[112] CUZACQ Nicolas, *Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law*, avril 2012, p.6

[113] CNUDCI, 9 février 2011, n°2009-23, *Chevron Corporation et Texaco Petroleum c/ la République d'Équateur*

d'extraction pétrolière ce qui entraîne d'une accumulation de déchets toxiques et d'eaux usées rejetées qui contaminent alors le sol et les eaux environnantes. La population se réunit autour d'une association, le Front de défense de l'Amazonie, et introduit une action contre la compagnie en 1993 devant les juridictions américaines. La Cour d'appel de New York se déclare incompétente, et oriente les plaignants du côté de la justice équatorienne. A cette nouvelle procédure s'ajoute une décision de la CNUDCI, dans le cadre d'une procédure d'arbitrage intentée contre l'Equateur en application d'un traité bilatéral d'investissement americanio-équatorien, qui ordonne la compétence de la justice équatorienne.

Ces procédures aboutissent le 14 février 2011 à la condamnation de la compagnie Texaco, entre temps rachetée par Chevron, au paiement de 8,6 milliards de dollars de dommages et intérêts. La compagnie américaine fait alors appel de la décision, mais le juge confirme la décision en appel en janvier 2012 tout portant la somme des dommages et intérêts à 9,5 milliards de dollars et en ajoutant l'obligation de présenter des excuses publiques. L'entreprise refusant les excuses publiques, le juge décide de doubler les dommages et intérêts. Texaco saisit alors la plus haute juridiction équatorienne. Le 12 novembre 2013 la Cour suprême de justice équatorienne confirme de manière définitive la décision de la Cour d'appel, mais décide de réduire les dommages et intérêts de moitié.
Cette affaire est intéressante pour l'enrichissement de notre recherche dans la mesure où elle révèle toute la complexité d'une action en justice contre une multinationale puissante : en effet, même si le dénouement de cette affaire reste cohérent avec le droit environnemental international, la procédure judiciaire a été longue, vingt ans, et laborieuse, alors même que l'on se trouve face à une catastrophe écologique évidente. Ainsi, si les procédures sont si longues et si complexes pour des violations flagrantes des engagements internationaux pris par les multinationales, qu'advient-il pour des affaires moins évidentes ? Peut-on espérer obtenir réparation pour des violations à moins grande échelle ? N'oublions pas que dans l'affaire Texaco, une partie importante de la forêt amazonienne a été polluée par la multinationale.

L'affaire Probo Koala démontre également la difficulté d'intenter une action en justice contre les multinationales étant donné des intérêts divers (économiques, diplomatiques et personnels) qui entrent en jeu dans la procédure judiciaire. Dans cette nouvelle affaire, était en cause une multinationale, Trafigura, accusée d'avoir affrété un navire, le Probo Koala, ayant servi à déverser en 2006 des déchets toxiques en Côte d'Ivoire. Ce déversement a eu

des répercussions sanitaires importantes sur la population ivoirienne (décès et intoxications). À la suite de ce désastre sanitaire et écologique, un accord amiable a été conclu entre la Côte d'Ivoire et l'entreprise, prévoyant une immunité judiciaire pour cette dernière dès 2007. Une *class action* (une action collective), a ensuite été intentée par une partie des victimes devant les instances britanniques, Trafigura appartenant à un groupe britannique. En novembre 2006 la High Court of Justice de Londres fait droit à la demande des 30 000 victimes ainsi réunies. Mais en septembre 2009, alors que le procès est programmé pour octobre 2009, les parties concluent à un nouvel accord: une indemnisation de 1 500$ est accordée à chacune des 30 000 victimes. En contrepartie, elles reconnaissent l'absence de lien entre les activités de Trafigura et le désastre sanitaire et écologique. Parallèlement à cela, une action a été menée devant les juridictions hollandaises (la multinationale étant hollandaise) qui finissent par condamner le 23 juillet 2010 [114] la compagnie pour transport illégal de déchets, en occultant dans les condamnations les répercussions sanitaires et environnementales du déversement de ces déchets.

En conclusion, dans cette nouvelle affaire s'entremêlent des intérêts tellement diverses que les chances pour les victimes d'obtenir une condamnation satisfaisante sont faibles. Notons également que ces types de procédure, souvent très médiatisés, sont rares du fait de leur complexité.

À cette complexité procédurale s'ajoute une importante carence de la législation internationale. En effet, la Communauté internationale se retrouve face à un vide juridique du fait de la non reconnaissance de la personnalité juridique des sociétés mères. De ce fait, la Cour Pénale Internationale (CPI) reste réservée aux personnes physiques ; Bertrand Badie qualifie ce vide juridique de « (…) *situation d'anomie aigüe, qui gagne l'ensemble du corps social.*[115] » Face à cette difficulté, une alternative a pu être trouvée pour sanctionner, sur le plan international, l'entreprise multinationale, par la poursuite de ses dirigeants : soit pour des faits de complicité, fondée sur l'article 25 (3) (c) du Statut de Rome de la CPI[116], soit sur le fondement de la responsabilité des supérieurs hiérarchiques, article 28 du Statut de Rome. Notons que le recours à ces articles reste exceptionnel car ils sont assortis de conditions particulièrement strictes. S'agissant de la complicité, trois éléments doivent être présents : 1- être dans le cas d'un crime de guerre ou d'un crime contre l'humanité, 2- le complice doit

[114] COUR DE CASSATION NÉERLANDAISE, 23 juillet 2010, *Affaire Probo-Koala*
[115] BADIE Bertrand, *Le retournement du monde, sociologie de la scène internationale*, Presses de la FNSP, 1995, p.124
[116] Statut de Rome de la Cour Pénale Internationale, 17 juillet 1998, A/CONF.183/9

avoir contribué de façon substantielle au crime, 3- le complice doit avoir eu l'intention que le crime soit commis ou avoir pour le moins été indifférent quant à sa commission. S'agissant de la responsabilité du supérieur hiérarchique, elle peut être engagée à condition : que celui-ci n'ait pas exercé le contrôle qui convenait sur ses subordonnés, pour un crime commis par ses subordonnées, dans les cas où : 1- il savait que ses subordonnés commettaient ou allaient commettre ces crimes ou a délibérément négligé de tenir compte d'informations qui l'indiquaient clairement, 2- ces crimes étaient liés à des activités relevant de sa responsabilité et de son contrôle effectifs, 3- il n'a pas pris toutes les mesures nécessaires et raisonnables qui étaient en son pouvoir pour en empêcher ou en réprimer l'exécution ou pour en référer aux autorités compétentes aux fins d'enquête et de poursuites.
Ainsi, même si ces dispositions existent et que l'on peut envisager d'y recourir, non seulement seul le/les dirigeant(s), et non l'entreprise, seront inquiétés, mais les conditions requises pour ces poursuites devant la CPI sont considérablement encadrées et ne concernent que des cas exceptionnels (la disposition relative à la complicité a, par exemple, été utilisée lors des procès de Nuremberg [117] pour les chefs d'entreprises ayant contribué à la déportation et à la solution finale ce qui leur avait permis d'enrichir leurs sociétés).

Cette difficulté à laquelle les juridictions internationales sont confrontées a donc contraint les Organisations internationales, telles que l'OCDE ou les Nations Unies, à adopter des principes directeurs pour pallier ce vide juridique. Ces principes directeurs, tel le Pacte mondial qui fait l'objet de notre étude, incitent des multinationales à l'application du principe de *due diligence*, c'est-à-dire un devoir de vigilance permanent des multinationales sur les impacts de leurs filiales, sous traitants ou fournisseurs. Ces principes de *due diligence* appartenant au *soft law* sont, par conséquent, dénués de toute force contraignante.

Cependant, en juin 2014, sur une proposition commune de l'Equateur et de l'Afrique du Sud, est initié, aux Nations Unies, un processus visant à l'élaboration d'un traité international contraignant sur la responsabilité juridique des entreprises multinationales en matière de Droits de l'Homme. Mais cette initiative a tourné court à la suite d'un vote contraire de la part de l'Union Européenne.

[117] COUR PÉNALE INTERNATIONALE, 20 novembre 1945-1er octobre 1946, *Procès de Nuremberg*

Pour résumer la situation actuelle il n'existe pas encore, à l'échelle internationale, de mécanisme universel permettant d'engager la responsabilité des entreprises multinationales, mais il existe à l'échelle nationale, notamment aux Etats Unis ou en France, un possible recours à l'encontre des multinationales au niveau des tribunaux nationaux. Mais, rappelons que, comme nous venons de le voir, même si des lois existent pour de tels recours, ils restent très complexes et potentiellement très coûteux.

Nous pouvons également mettre à profit cette analyse au regard du *soft law* : penser que l'existence de la procédure judicaire et la force contraignante d'un principe international garantissent l'application est utopiste. En effet, notre analyse démontre, sans pour autant remettre en question l'efficacité des juridictions internationales, la puissance et la potentialité du *soft law*. Le principe même du *soft law* réside dans la reconnaissance de son pouvoir incitatif : dans le cadre du Pacte mondial, l'entreprise devient alors un**acteur** du droit international.

B. L'arrivée de l'entreprise sur la scène internationale

Lorsque l'on aborde la question de l'existence de l'entreprise en droit international, l'expression de Lord Chancellor Thurlow [118] est alors souvent reprise : « *Did you ever expect a corporation to have a conscience, when it has no soul to be damned and no body to be kicked ?* ».
Cette référence à l'absence de moralité de l'entreprise est un élément fondamental qui explique son absence de personnalité juridique. L'entreprise est donc, en droit international, un acteur non étatique dépourvu de régime juridique contraignant.

Pourtant, étant entendu que l'entreprise multinationale occupe une place majeure sur la scène internationale, qu'elle soit économique ou stratégique, il est essentiel d'en reconnaître l'existence, et de l'inclure dans le processus de réflexion global. En effet, le droit a pour objet de régir la cité, et, l'entreprise est une composante essentielle de la Communauté internationale. Méconnaître son existence revient à remettre en question l'efficacité du droit dans sa globalité, car incapable de prendre en compte des situations dont l'existence ne fait aucun doute.

[118] Lord Chancellor Thurlow (1731-1806) repris et cité par John Poynder, *Literacy Extracts*, 1844, *voir supra*

Ainsi, face à cet impératif de reconnaissance de la place toujours plus importante occupée par l'entreprise multinationale mais confronté à cette absence de personnalité juridique pour l'entreprise, le droit international se trouve face à un vide juridique. L'on a longtemps méconnu la place de l'entreprise en tant qu'acteur de la scène internationale. Le droit national semblait alors seul capable de faire face aux violations faites par les entreprises multinationales. Mais, là encore, les victimes se sont heurtées à des procédures juridiques longues, coûteuses, complexes, et parfois même court-circuitées par les ambitions économiques et stratégiques des Etats concernés.

Ainsi, la Communauté internationale et les auteurs, tel John Ruggie, se sont interrogés sur la mise en place du *soft law* capable de prévenir l'atteinte aux droits fondamentaux. La solution émerge dans les années 1960, à travers l'intégration des entreprises dans le processus d'amélioration du respect des droits fondamentaux : c'est ainsi que l'on assiste à l'émergence de la RSE et son insertion dans la stratégies des entreprises, ce qui marque les débuts de l'apparition de l'entreprise sur la scène juridique internationale.

Beaucoup d'initiatives ont suivi les réflexions de John Ruggie, mais elles se limitent trop souvent aux Droits de l'Homme, qui restent l'élément catalyseur du développement de la RSE au sein des entreprises (Annexe 1). Apparaissent alors d'autres textes et initiatives, dont l'influence reste moindre, sur des sujets tels que le respect de l'environnement, des normes sociales, etc.

L'arrivée du Pacte mondial sur la scène internationale marque, dans ce contexte, un tournant décisif pour la réflexion collective et l'intégration de l'entreprise dans la mobilisation pour la défense des droits fondamentaux ; la Déclaration incarne une forme de RSE exceptionnelle, qui se caractérise par la diversité des sujets traités : Droits de l'Homme, normes sociales, lutte contre la corruption, droit de l'environnement.

Avec cette forme nouvelle de RSE, qui repose toujours sur l'adhésion volontaire, les Nations Unies ont entendu inclure l'entreprise au sein de la réflexion globale, à travers les ateliers et conférences organisés par les réseaux locaux, régionaux et mondiaux, en vue d'une action collective.

L'entreprise multinationale s'est donc vu conférer un statut encore inexistant en droit international : acteur du droit international.

A travers ce processus d'intégration de l'entreprise au sein de la réflexion globale, par le Pacte mondial et, plus généralement, par la RSE, l'on assiste à la moralisation progressive de l'entreprise par sa sensibilisation aux causes communes et enjeux planétaires.
L'on retrouve ici une réflexion intéressante sur les propos précédemment présentés de Lord Chancellor Thurlow : l'entreprise, personne morale, n'a certainement toujours pas le corps pour être châtiée, elle ne l'aura certainement jamais, mais, par ailleurs, l'on peut supposer qu'avec la RSE elle tende à acquérir une *âme*.

Ce processus de moralisation amorcé peut laisser présager le début de la reconnaissance d'une personnalité juridique pour les entreprises multinationales.

Nous avons attaché une importance particulière à cette intégration nouvelle de l'entreprise sur la scène juridique internationale, mais pourquoi cette intégration est-elle si importante ?

Faire intervenir l'entreprise en tant qu'acteur protecteur des droits fondamentaux est essentiel pour la mise en œuvre approfondie et le respect de ceux-ci: détaillons cette affirmation.
Bien souvent, l'Etat privilégie les partenariats économiques avec des entreprises internationales plutôt que la mise en place effective, et efficace, du respect des droits fondamentaux sur son territoire. Alors la Communauté internationale, en tant que garante du droit international, doit faire intégrer l'entreprise multinationale sur l'échiquier du droit international car elle constitue un élément essentiel dans la relation Etat/ respect des droits fondamentaux/ citoyens.
En effet, l'entreprise reste un moteur incontournable pour les Etats : économie, développement, emploi, investissements, etc. sont autant d'éléments clés des stratégies étatiques qui font intervenir l'entreprise.
Si en amont, la Communauté internationale sensibilise l'entreprise pour qu'elle mette en œuvre les droits fondamentaux dans son environnement entrepreneurial, c'est-à-dire au sein des ses équipes et partenaires, alors l'avancée pour la mise en œuvre effective de ces droits sera décisive.

Cette logique, soulevée par John Ruggie, est à l'origine du Pacte mondial : compter sur l'initiative volontariste des entreprises pour favoriser la mise en œuvre des quatre volets du Pacte mondial.

Reste désormais à comprendre le déploiement du Pacte mondial, dans les entreprises mais également dans les pays en développement qui intéressent notre recherche, afin d'en saisir l'efficacité.

PARTIE 2 : MESURER L'EFFICACITE DU PACTE MONDIAL

Mesurer l'efficacité du Pacte mondial, texte appartenant au *soft law*, n'est pas chose aisée.

Dans un premier temps, il faut commencer par définir les termes d'*efficacité d'un texte desoft law*. Si l'on peut mesurer l'impact d'un texte dit de droit dur par sa mise en place, son respect et son intégration dans une législation existante il paraît plus compliqué de définir l'efficacité d'un texte de *soft law*, tant les impacts et les sujets d'étude sont variés : en effet, un texte de portée internationale, tel que le Pacte mondial, vise à trouver une applicabilité dans l'ensemble des Etats, ayant des pratiques législatives et sociales différentes, des cultures et coutumes variées. Or, de ce fait, il doit avoir une certaine malléabilité, et cette nécessité est rendue possible par l'usage d'un droit mou.

Nous pourrions donc définir l'efficacité d'un texte de *soft law* à travers son impact et ses objectifs ; en d'autres termes, juger de l'efficacité du Pacte mondial reviendrait à constater son écho local, sa mise en œuvre et à observer si chacune des parties bénéficie d'avantages pouvant nourrir et justifier son application. En effet, un texte de *soft law* est, par essence, non contraignant. Il est donc nécessaire pour sa pérennité et sa poursuite, qu'il soit attractif pour chacun de ses acteurs, sans quoi le texte ne saura trouver l'écho nécessaire à sa mise en œuvre, Très vite, il ne sera plus appliqué et les résultats escomptés lors de son élaboration ne sauront être atteints.

Ainsi, s'attacher à mesurer l'efficacité du Pacte mondial, revient à constater son application large et observer les bénéfices des acteurs majeurs du Pacte mondial qui intéressent notre étude : d'une part les entreprises, d'autre part les pays en développement.

Cette partie va s'attacher à démontrer l'efficacité, le succès du Pacte mondial à travers, dans un premier, l'étude des avantages tirés du Pacte mondial pour l'entreprise (Chapitre 1), et, dans un deuxième temps l'étude de ceux-ci pour les pays en développement (Chapitre 2). Enfin, nous conclurons par un bilan du Pacte mondial (Chapitre 3).

CHAPITRE 1 : L'EFFICACITE DU PACTE MONDIAL POUR L'ENTREPRISE

Si l'on veut commencer à mesurer l'efficacité du Pacte mondial pour l'entreprise, il est nécessaire de débuter ces travaux par une analyse des coûts et des bénéfices tirés du Pacte mondial pour l'entreprise (I) afin de mesurer l'équilibre coûts/bénéfices de la norme.

Bien que cette analyse puisse sembler davantage économique que juridique, elle trouve sa place au sein de notre recherche: l'objet d'étude étant le Pacte mondial, texte de *soft law*, il intègre nécessairement une dimension économique, entrepreneuriale. Il est donc essentiel d'en étudier les contours et les différentes facettes, pour en comprendre les enjeux, et par là même son efficacité. En effet, réduire un texte de nature juridique, guidé par le désir de démontrer son efficacité, en en tirant seulement les éléments juridiques, reviendrait à le réduire en un statut unique qui serait regrettable; cela reviendrait alors à considérer le droit comme un élément hermétique aux enjeux sociaux, et qui plus est pour un texte international, aux enjeux de développement. Or, par essence, le droit est guidé par une dimension sociétale, et le droit international reste guidé par une volonté commune qui intègre une dimension globale. Le Pacte mondial doit nécessairement porter ces enjeux, et ne doit pas se réduire à sa dimension légale, sans quoi il n'a pas de sens. Voilà pourquoi il est essentiel de commencer cette réflexion sur les coûts et les bénéfices tirés du Pacte mondial pour l'entreprise.

Dans un second temps, nous démontrerons que l'inclusion des entreprises dans ce processus responsable transfère à celles-ci une dimension sociale nouvelle (II).

I. Coûts et bénéfices du Pacte mondial pour l'entreprise: chiffrer, quantifier et qualifier pour pérenniser l'investissement

Cette première sous-partie entend mesurer l'impact de l'instauration de la RSE, et plus précisément du Pacte mondial, au sein de l'entreprise, en débutant par l'intégration progressive de normes de RSE dans la sphère entrepreneuriale (A). Il s'agira ensuite d'évaluer le coût de l'intégration du Pacte mondial dans l'entreprise (B) et de contrebalancer ce coût par l'analyse des bénéfices pouvant être tirés de l'implantation de cette initiative volontaire (C).

A. Les débuts de la RSE : un scepticisme global sur les bénéfices tirés de l'intégration des normes

En 1970, Milton Friedman, dans un article du New York Times intitulé *The Responsibility of Business is to Increase its Profits* [119], déplore la mise en place de la RSE, alors *Social Responsibility of Business* ; il affirme que la RSE ne serait qu'une hypocrisie des dirigeants d'entreprise, qui leur permettrait d'abuser non seulement du consommateur, mais également du salarié et même de l'actionnaire. Il déclare que ces mesures de RSE seraient contraires à cette activité d'intérêt général de façade, et plutôt guidées par l'appât du gain. Ainsi, pour l'économiste, les bénéfices tirés de la mise en place de mesures de RSE permettraient, certes l'augmentation du profit, mais sans ambition sociale.
L'économiste justifie cette prise de position : l'entreprise ne pouvant avoir ni âme ni morale, elle n'est guidée que par celles de ses dirigeants, et, sous couvert de RSE et de défense de l'intérêt général, ceux-ci augmenteraient leurs prix, pénalisant le consommateur, réduiraient leur effectif, s'élevant contre le salarié, et augmenteraient les dépenses, au détriment de l'actionnaire. Tout cela sans concertation ni consentement.
Milton Friedman va plus loin, en qualifiant cette démarche d'anti-démocratique, la mettant en parallèle avec le despote qui s'accaparerait les pleins pouvoirs (législatif, exécutif et judiciaire). Et rejoint Adam Smith, tout aussi sceptique, sur les bénéfices attendus des relations commerciales qui affectent les marchés sous prétexte d'intérêt général.

Ce point de vue peut paraître, à l'heure actuelle, bien marginal. Pourtant, il reflétait, à l'époque, le scepticisme global ambiant de la Société face à la RSE, alors même qu'une prise de conscience globale sur l'urgence d'une action collective de protection de l'environnement et de défense des droits fondamentaux était à l'œuvre.

Cependant, la RSE a, depuis, œuvré à démontrer sa nécessité, son efficacité et son impact réel pour la Société civile et la défense de l'intérêt général, pour parvenir aujourd'hui à être un enjeu essentiel pour l'entreprise et le consommateur.

[119]FRIEDMAN Milton, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», New York Times Magazine, 13 septembre 1970

Mais, dans le but d'encourager les entreprises à adhérer au Pacte mondial il est nécessaire, tout d'abord, d'envisager son coût ; en effet, la connaissance de celui-ci va permettre d'inciter l'entreprise à s'intéresser à son implantation : la transparence et la clarté étant à la base de toute démarche entrepreneuriale.

B. Coûts d'implantation du Pacte mondial

1. Comprendre le coût de la RSE pour appréhender l'intérêt du Pacte mondial

Comme nous l'avons vu, le Pacte mondial s'intègre dans un corpus plus large que l'on appelle la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). La Déclaration présente la particularité de s'adresser directement aux entreprises, tout en étant un texte de droit international, alors qu'habituellement la législation internationale émanant des instances et organisations internationales s'adresse aux Gouvernements. Ceux-ci sont ensuite invités à mettre en place au niveau national les recommandations et mesures d'ordre international.

L'entreprise, pour être pérenne et durable, doit nécessairement être rentable ; or, si l'on veut encourager l'entreprise à intégrer le Pacte mondial, ou plus généralement des mesures de RSE dans sa stratégie entrepreneuriale, il est non seulement nécessaire d'en montrer l'efficacité, mais également d'en définir le coût. *Pourquoi ?* Parce que pour fédérer un intérêt autour des questions de RSE, il faut en définir les contours, et proposer aux entreprises une vision globale de la RSE.
Ces éléments déterminants vont être au cœur de notre réflexion.

2. Les coûts du Pacte mondial : anticiper un panorama de dépenses

En termes économiques, un **coût** se définit comme étant une dépense à engager pour rémunérer différents facteurs (travail, capital, matières premières, etc.) nécessaires à une production[120].
S'agissant du Pacte mondial, ou plus généralement de la RSE, il paraît difficile d'établir un coût moyen de mise en place au sens économique du terme, tant les facteurs qui entrent en

[120]BEZBAKH Pierre et GHERARDI Sophie, *Dictionnaire de l'économie*, Larousse et Le Monde, 2000, p.166

compte dans ce calcul sont divers et parfois intangibles : mise en place de nouveaux modes de fonctionnement, utilisation de nouvelles techniques, consultation d'experts, etc.

Cependant, l'implantation de mesures de RSE fait généralement appel à un certain nombre de coûts qui, même s'ils ne peuvent être estimés avec précision, peuvent permettre d'évaluer et ainsi anticiper l'investissement nécessaire à la RSE.
Dans une note de décembre 2010, l'Institut RSE Management [121] dresse une liste des dépenses pouvant être envisagées dans le cadre de la mise en place de normes de RSE, que l'on regroupera en quatre catégories :

1. Le coût lié à la **mise aux normes existantes** : cas où la norme existe et l'entreprise déploie des frais pour s'y conformer
2. Le coût lié à la **mise aux normes nouvelles** : l'entreprise, dans le but de se conformer à une norme nouvellement élaborée, effectue des dépenses de mise en conformité
3. Le coût de **l'investissement en éco-conception et l'investissement humain** : lors de l'intégration de la RSE dans la stratégie entrepreneuriale, l'entreprise va être amenée à déployer les moyens nécessaires pour améliorer ses actions. Cela passe par l'embauche d'un personnel compétent en matière de RSE mais aussi par la recherche, en l'internalisant ou l'externalisant, communément appelé Recherche et Développement (R&D) relativement à la RSE. Cela pourra prendre la forme d'expertise spécifique, de consulting global, etc.
4. Le coût **marketing-communication** : dans un objectif de valorisation de la démarche RSE, il est recommandé à l'entreprise d'investir également dans l'information et la communication; cette démarche va permettre d'informer les *stakesholders* des engagements de l'entreprise, et ainsi valoriser l'image de marque de celle-ci.

Il n'apparaît pas comme nécessaire à notre réflexion, qui se veut globale, d'apporter des chiffres, sous forme de valeur monétaire, qui représenteraient ces coûts, tant ils diffèrent selon l'activité sectorielle de l'entreprise concernée, sa taille, sa situation géographique, son niveau de conformité aux normes, etc.

[121]INSTITUT RSE MANAGEMENT, « La RSE contribue-t-elle à la performance de l'entreprise ? Les termes du débat et de la démonstration », Décembre 2010, p.2

Cependant, au vu des éléments soulevés par l'Institut RSE Management à prendre en considération lors de l'implantation d'une mesure de RSE, il nous est possible d'envisager les coûts afférents à l'implantation des Principes du Pacte mondial au sein d'une stratégie d'entreprise : tout d'abord, en matière de mise en conformité avec la norme de RSE, s'agissant du Pacte mondial, il est nécessaire de prévoir des dépenses pour la mise en conformité avec les Dix Principes. Cette démarche entraîne, notamment, la réévaluation des pratiques entrepreneuriales, l'analyse des pratiques des *stakeholders* et, éventuellement, la révision des contrats avec des parties prenantes, comme les fournisseurs, qui ne seraient pas en conformité avec les pratiques du Pacte mondial. Ces révisions des partenariats peuvent engager des frais importants pour les entreprises, voire des pertes pendant la période de transition ; cela peut également conduire l'entreprise à envisager de nouveaux partenaires commerciaux et de nouveaux contrats.

Il faut également engager des frais supplémentaires en matière d'expertise et de recherche : participer aux ateliers organisés par les réseaux locaux, faire intervenir des cabinets indépendants d'experts pour l'accompagnement de l'entreprise, avoir du personnel qualifié pour la rédaction des CoP (obligatoires) et la définition des objectifs à atteindre. S'agissant des coûts de marketing-communication, ils peuvent s'avérer également élevés : il s'agit alors d'insérer le logo du Pacte mondial dans la documentation et la charte graphique de l'entreprise, mais également de promouvoir et valoriser cette adhésion.

Toutes ces dépenses sont donc à envisager au cours de l'intégration du Pacte mondial, mais la valorisation de l'adhésion, que nous venons d'évoquer, peut s'avérer être un moyen efficace pour l'entreprise de rentabiliser ses dépenses.

Ayant pris connaissance des coûts afférant à la mise en place du Pacte mondial, il s'agit désormais d'en mesurer les bénéfices afin d'évaluer la balance de ces deux éléments pour en définir la rentabilité.

C. Les bénéfices tirés de l'implantation du Pacte mondial : des bénéfices matériels et immatériels variés

Les bénéfices pouvant être tirés de l'intégration du Pacte mondial dans la sphère entrepreneuriale sont de deux ordres : les bénéfices matériels d'une part (1) et les bénéfices immatériels d'autre part (2). Nous nous attacherons également à étudier ici deux phénomènes essentiels s'agissant des bénéfices tirés de l'adhésion au Pacte mondial : l'image de marque et l'émergence du consommateur socialement responsable (3).

1. *Des bénéfices matériels appréhendables et déterminants : un gain par la redéfinition des schémas d'action*

Tout comme le coût lié à l'intégration du Pacte mondial dans la stratégie de l'entreprise, l'évaluation des bénéfices envisageables reste également difficile à appréhender.

En termes économiques, les **bénéfices** [122] sont entendus comme des gains réalisés par l'entreprise à la suite d'une opération économique ayant nécessité une dépense initiale, un investissement. John-Maynard Keynes [123], définit l'efficacité marginale du capital, par rapport au taux de rendement de l'investissement, pour mesurer la pertinence d'un investissement et ainsi, en justifier le coût.
Dans cette logique, sont des phénomènes économiques mesurables les dépenses et recettes générées par l'action économique, c'est-à-dire l'activité de l'entreprise, dans une temporalité définie.

S'agissant du Pacte mondial, certains éléments permettent d'envisager des bénéfices pouvant être tirés de l'intégration de la Déclaration dans la stratégie d'entreprise : l'avantage concurrentiel apparaît comme l'élément illustrant au mieux ce potentiel bénéfice. L'intégration et la valorisation de la démarche par le biais des moyens de communication, permettent un positionnement sur le marché et auprès des consommateurs ; la valorisation de l'image de l'entreprise peut, par exemple, engendrer des gains de marchés nouveaux. Les bénéfices de ce positionnement peuvent alors être mesurés en comparant, par exemple, le chiffre d'affaire de l'entreprise avant et après intégration du texte, sur une temporalité définie.

[122]BEZBAKH Pierre et GHERARDI Sophie, *Dictionnaire de l'économie*, Larousse et Le Monde, 2000, p.90
[123]KEYNES John-Maynard, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, 1936

Et, cette stratégie d'intégration du Pacte mondial en entreprise peut également donner lieu à des avantages concurrentiels sur le marché international : certaines politiques publiques se montrent favorables aux entreprises qui engagent une démarche de RSE afin de les encourager dans cet élan ; cela peut prendre différentes formes allant de la collaboration préférentielle à l'encouragement fiscal ou encore à la facilitation administrative qui sont des procédés incitatifs connus et souvent mis en œuvre pour favoriser les démarches et initiatives de développement durable.

Dans une autre mesure, il est possible de mesurer les bénéfices par l'évolution positive des revenus et de la valeur de l'entreprise ; la mise en place de la RSE confère, dans bien des cas, une **minimisation des risques** pour l'entreprise. En effet, dans le cadre du Pacte mondial, l'adhésion et la mise en place des Principes obligent l'entreprise à revoir son schéma d'action, à réévaluer ses *stakeholders*, participant non seulement à l'instauration d'une plus grande transparence et d'un climat de confiance, mais également à une **synergie positive** dans la sphère d'influence, et plus particulièrement auprès des salariés. Le climat de confiance ainsi établi, permet de rassurer les investisseurs, renforçant la valeur de l'entreprise. Et la mise en place d'une sphère d'influence pérenne participe largement à diminuer certains coûts pour l'entreprise : ainsi, un cadre sécurisé pour les salariés (conformément à la mise en place du Volet n°2, Normes internationales du travail) permet nécessairement de diminuer les risques d'accident du travail et le coût des assurances. De la même manière, des entreprises respectant la législation internationale en matière de traitement des salariés et de leurs conditions de travail (Volet n°2, Normes internationales du travail) vont favoriser une fidélisation des salariés et un diminution des recours judiciaires à leur encontre.

De plus, la mise en place du Pacte mondial et l'évaluation des bénéfices tirés de son implantation, peuvent également engendrer des gains de fonctionnement ; en effet, par l'investissement dans la R&D, l'innovation pour le développement durable, et la redéfinition des schémas d'action, consubstantiels à l'intégration des Principes, d'importantes économies énergétiques, une meilleure gestion des matières premières, une réduction des coûts de transport, peuvent être envisagés, et ainsi réduire les coûts, à long terme, pour l'entreprise.

A travers ces quelques exemples, qu'il s'agisse de positionnement concurrentiel ou d'avantages tirés des politiques publiques, il est possible de chiffrer les bénéfices pouvant être tirés de la RSE.

Pourtant, s'il semble possible d'envisager ces bénéfices, et de les chiffrer par l'observation de l'évolution des flux de l'entreprise au niveau comptable et la diminution des coûts de fonctionnement liés à la redéfinition des schémas d'action, d'autres bénéfices, moins attendus, mais néanmoins essentiels, peuvent être envisagés : les **bénéfices immatériels**.

2. *Des bénéfices immatériels : de la difficulté d'appréhension à l'impact réel pour l'entreprise*

Certains éléments restent difficiles à évaluer : la quantification des recettes et la temporalité étant parfois difficiles à représenter. Et définir l'efficacité marginale du capital semble encore moins envisageable.

Partant de cette difficulté, il semble nécessaire de se tourner vers la notion de **capital immatériel** de l'entreprise pour saisir les enjeux économiques liés au Pacte mondial.

Théodore Schultz est le premier, en 1963, à s'intéresser au capital immatériel : dans ses travaux, il élabore une théorie selon laquelle le **capital humain** [124] (la notion de capital immatériel n'apparaît que plus tard) regroupant les savoirs acquis par les individus constituerait une richesse : « (…) *Alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital [et] que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré* (…) ». Cette théorie, reprise par Garry Becker [125], Prix Nobel d'économie en 1992, va évoluer vers l'appréhension de l'individu en tant que capital humain potentiel. Mais c'est véritablement Leif Edvinsson [126], qui va élaborer la notion de capital immatériel, regroupant ainsi, non seulement le capital humain, mais également tous les éléments intangibles et incorporels de l'entreprise : dépenses d'innovation, formation des salariés, marketing, communication, R&D, etc. Tout ce qui a trait à la compétitivité de l'entreprise sans lien avec le prix. Le Pacte mondial, tout comme la RSE de manière générale, se retrouvent dans cette notion de capital immatériel.

[124] SCHULTZ Théodore, *The economic value of education*, 1963
[125] BECKER Garry, *Human capital*, University of Chicago Press,1964
[126] EDVINSSON Leif, *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Collins, 1997

En effet, l'on pourrait se demander quel intérêt trouver à la prise en considération du capital immatériel, dans la mesure où il n'a pas d'impact direct sur les résultats de l'entreprise. Or, cela reviendrait à considérer l'entreprise en son statut empirique, dans sa conception ancienne, d'entité purement économique. Mais, comme nous l'avons vu, l'entreprise moderne ne se limite plus à sa seule fonction économique et s'ouvre à des enjeux sociaux importants. Ainsi, le capital immatériel permet d'évaluer l'entreprise dans sa globalité et sa complexité, en prenant en compte sa valeur immatérielle : c'est ce que Leif Edvinsson appelle la « *company's true value* », la valeur réelle de l'entreprise.

S'agissant de la mise en place du Pacte mondial, mesurer la valeur immatérielle immédiate générée par l'intégration de la Déclaration est inadapté ; la valeur immatérielle se mesure, pour n'avoir de sens, que sur le long terme. Et toute la pertinence de cette recherche réside dans la durée : le Pacte mondial a été initié en 2000. Ainsi, un recul de quinze ans nous permet d'en évaluer l'efficacité et la valeur ajoutée du texte pour l'entreprise. Cette valeur peut prendre plusieurs formes : des formes de bénéfices purement immatérielles, comme l'image de marque, le bien être des salariés, leur fidélisation à l'entreprise, s'entremêlent parfois avec des bénéfices matériels, comme c'est le cas pour le positionnement concurrentiel. La frontière entre les bénéfices matériels et immatériels est ténue, tant l'un influe sur l'autre, mais l'élément qui permet de les observer distinctement réside en leur temporalité : le bénéfice matériel, dans la mesure où il résulte d'un chiffrage pécunier, s'aborde sur le court voire le moyen terme, alors que le bénéfice immatériel est plus lent, plus long à distinguer et à se mettre en place, il s'envisage donc sur du long terme.

Un élément essentiel identifiable sur le long terme, reconnu comme un bénéfice immatériel, est l'image de marque, et, il est important de s'attacher à cet élément en particulier car, non seulement il est parfois mal compris mais il est surtout un élément clef capable d'expliquer le succès du Pacte mondial.
De l'image de marque résulte la place occupée par le consommateur dans l'orientation des stratégies d'entreprise.
Nous allons donc voir brièvement ces deux éléments fortement liés, qui ont une importance sur les motivations de l'adhésion au Pacte mondial.

3. *Les bénéfices tirés de l'image de marque et l'émergence du consommateur socialement responsable : cercle vertueux encourageant l'adhésion au Pacte mondial*

L'**image de marque d'une entreprise** peut être assimilées à de l'imaginaire attaché à l'entreprise, c'est-à-dire la représentation psychique faite lors de l'évocation de ladite entreprise. Cette représentation résulte d'un imaginaire collectif alimenté par des éléments variés : l'activité de l'entreprise, ses actions, ses produits, ses campagnes publicitaires, ses démarches et prises de position, mais également les tendances et attitudes sociales face à son activité économique. Ainsi, une entreprise qui se verra boycottée aura une image de marque altérée par rapport à une entreprise primée lors de cérémonies officielles. Cette image de marque est essentielle car si elle est altérée, elle l'est de manière durable (parfois même irrémédiable, obligeant la direction à revoir l'identité de la structure). Ainsi, l'entreprise se doit de se conformer aux exigences et attentes des consommateurs afin de satisfaire leurs envies : non seulement pour garantir l'achat et la consommation de ses produits mais également pour préserver une image positive. Cette représentation si elle n'est pas valorisante, se doit d'être non dévalorisante afin de garantir les activités futures de l'entreprise.

***Encadré 3* : Distinguer l'image de marque des outils de communication-marketing pour la valorisation**

L'image de marque et les outils de communication-marketing déployés pour la valorisation de l'entreprise sont deux éléments bien distincts: si l'entreprise peut mettre à disposition d'importants moyens pour valoriser son image, notamment dans le Pacte mondial avec l'usage du logo, elle n'est pas en mesure de garantir l'efficacité des moyens déployés en vue de cette valorisation. L'image de marque renvoie à l'imaginaire personnel et collectif, tandis que les outils de communication-marketing déployés sont fonction et interagissent avec l'entreprise. L'entreprise reste donc maître dans la valorisation de l'image, mais ne peut pas garantir que les moyens déployés seront efficaces pour la représentation psychique (qui plus est si, par le passé, elle a été confrontée à une détérioration de cette image).

Après la Seconde Guerre mondiale, la société a laissé émergé une consommation de masse qui s'est ensuite transformée en une hyperconsommation, et donc une hyperproduction. Au cours de cette période, les entreprises fortes, innovantes et proposant des produits de masse, et donc bon marché, bénéficient d'une image de marque valorisante. Mais depuis, l'on a assisté à la métamorphose du consommateur et de ses attentes, pour aboutir aujourd'hui à un **consommateur socialement responsable**.

Cette notion est apparue dès 1975 sous l'impulsion du chercheur Frederick Webster [127] qui définit ce consommateur socialement responsable, *the socially responsible consumer*, comme étant le consommateur qui « *prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée et [...] essaie d'utiliser son pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société* ». Par la suite, la dimension environnementale dans l'action du consommateur socialement responsable prend davantage de place comme le soulignent les travaux de James Roberts [128]. Aujourd'hui, le pouvoir du consommateur socialement responsable est établi, avec les travaux d' Agnès François-Lecompte [129] en 2003, qui définissent la consommation socialement responsable comme « *le fait d'acheter des biens ou des services perçus comme ayant un impact positif (ou moins mauvais) sur son environnement et d'utiliser son pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales et/ou environnementales* ».

Désormais la notion est définie, il s'agit donc de comprendre ce qui relie le consommateur socialement responsable à l'image de marque.

Avec l'émergence du consommateur socialement responsable, on assiste à la prise de conscience par le consommateur de l'impact qu'il peut avoir sur l'entreprise ; en témoigneront les répercussions catastrophiques du boycott de Danone est parvenu à faire perdre 12% [130] de ses ventes en un mois et demi à l'entreprise, et du boycott de Shell qui accusait 20 à 50%

[127] WEBSTER Frederick E., « Determining the characteristics of socially responsible consumer », *Journal of consumer Research*, vol. 2, de la page 188 à la page 196, 1975
[128] ROBERTS James A., « Profiling levels of socially responsible consumer behavior: a cluster analytic approach and its implication for marketing », *Journal of marketing- Theory and practice*, vol.3, n°4, de la page 97 à la page 117, 1995
[129] FRANCOIS-LECOMPTE Agnès, « Vers une meilleure compréhension de la consommation socialement responsable », XIXème Congrès de l'Association Française de Marketing, Tunis, 2003
[130] FRANCOIS-LECOMPTE Agnès et VALETTE-FLORENCE Pierre, « Mieux comprendre le consommateur socialement responsable », *Décision Marketing n°41*, Janvier-Mars 2006

[131]de perte. Ainsi, l'annonce d'un boycott pourrait suffire à faire renoncer l'entreprise, tant il affecterait l'image de marque. Notons que la consommation des ménages dans les pays développés représente 60% [132] du PIB, d'où l'impact essentiel de la consommation non seulement sur l'économie locale et internationale mais également sur l'environnement local, et donc les entreprises.

Le consommateur, ainsi conscient de l'influence qu'il peut exercer sur l'activité de l'entreprise, peut alors choisir et orienter sa consommation vers ce qu'il souhaite valoriser. Et, cette mutation vers une consommation socialement responsable oriente largement ses préférences pour des entreprises proposant un développement durable et sain.

Ainsi, l'entreprise, consciente de cet intérêt du consommateur et de ses attentes, peut s'orienter vers le Pacte mondial.

A l'heure actuelle, la mise en place d'une possible consommation socialement responsable présente un avantage stratégique d'avenir pour l'entreprise. En effet, si l'on s'attache à observer le poids de l'**investissement socialement responsable** (ISR), on constate que depuis dix ans il est en constante augmentation.

L'ISR est un terme qui désigne les démarches d'intégration du développement durable au sein de la gestion financière. L'investisseur qui fait le choix de l'ISR prend en considération les bénéfices immatériels dans le choix de ce type d'investissement[133]. Si l'on prend l'exemple de la France, l'ISR a nettement progressé depuis 2004 : ainsi on enregistre en 2004 un ISR de 6,90 milliards d'euros, puis en 2006, 16,8 milliards d'euros, en 2008, 29,9 milliards d'euros 68,3 en 2010, 149 milliards d'euros en 2012, et enfin 222,9 milliards d'euros en 2014. Ainsi sur dix ans, l'ISR a été multiplié par plus de 32. Mais, même si cette tendance s'observe essentiellement en Amérique du Nord et en Europe, le consommateur responsable représente un marché global pour l'entreprise multinationale, et l'ISR s'étend et se généralise progressivement à tous les continents.

Ainsi, en Asie, même si les chiffres n'atteignent pas ceux d'Europe ou d'Amérique du Nord, ils sont tout de même en constante augmentation, bien qu'inégaux d'un pays à l'autre. La Corée du Sud est l'Etat qui enregistre le plus d'ISR en Asie.

Deux éléments peuvent expliquer ce décalage d'une continent à l'autre : tout d'abord le niveau de développement influe nécessairement sur le consommateur. Ainsi, un

[131] *Ibid*
[132] *Ibid*
[133] Définition élaborée à partir de la définition proposée par le Cabinet d'étude Novethic, url : http://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-lisr/definitions-et-objectifs.html

consommateur financièrement aisé aura plus de choix dans sa consommation qu'un consommateur issu d'une classe sociale financièrement inférieure.

Mais en Asie, l'ISR est également en concurrence directe avec la finance islamique[134]. La finance islamique est un mode d'action conforme à la Charia, qui est une loi islamique qui s'appuie sur les écritures du Coran et qui s'impose en tant que cadre normatif dans différents États.

Ainsi, en Asie la Charia est reprise par de nombreux systèmes juridiques : on distinguera les pays où la Charia est appliquée en fonction du statut personnel des individus, d'une application stricte ou d'une application variable selon la région. C'est alors que l'Indonésie, les Philippines et la Thaïlande appliquent la Charia en fonction de la région, l'Inde et la Malaisie de manière *intuitu personae* et le Brunei de manière stricte.

Cette concurrence directe de la finance islamique avec ISR est importante, particulièrement en Asie-Pacifique. Certains auteurs expliquent cette concurrence par des objectifs communs : éthiques, sociaux et égalitaires. C'est ainsi que John Zinkin et Geoffrey Williams[135] se sont attachés à démontrer le lien étroit et les similitudes de la finance islamique et du Pacte mondial, expliquant donc cette concurrence directe.

L'ISR représente donc un enjeu entrepreneurial toujours plus important, bien qu'inégal selon les régions. Mais, dans la mesure où la mondialisation globalise l'ensemble des échanges, l'implantation entrepreneuriale doit intégrer les attentes d'un consommateur socialement responsable.

En effet, le consommateur, devenu socialement responsable, joue un rôle crucial dans l'évolution des pratiques entrepreneuriales. Par conséquent, si l'entreprise n'est pas convaincue de la nécessité d'une action globale de développement durable, si elle n'a pas cette fibre philanthropique qui pousse à l'instauration de telles normes dans sa stratégie, il reste cependant possible de la convaincre de l'implantation du Pacte mondial en lui présentant les bénéfices économiques de celle-ci, et la conquête de nouveaux marchés ainsi que la fidélisation de nouveaux consommateurs. Ainsi, utiliser le Pacte mondial pourrait être un moyen nouveau déployé pour répondre aux attentes des consommateurs.

[134] NOVETHIC, « Finance islamique et ISR : convergence possible ? », mai 2009

[135] ZINKIN John et WILLIAMS Geoffrey,« Islam and CSR : a study of the compatibility between the tenets of Islam and the UN Global Compact »,*Journal of Business Ethics*, n°91, de la page 519 à la page 533, 2010

A côté de ces bénéfices que l'entreprise peut tirer de l'insertion du Pacte mondial dans sa stratégie d'action, le Pacte mondial est également un outil offert à l'entreprise pour s'inscrire dans une logique de moralisation entrepreneuriale.

II. Le Pacte mondial : outil offert à l'entreprise pour asseoir sa position sociale nouvelle

Nous avons vu qu'initialement l'entreprise n'avait une fonction que purement économique, mais que progressivement, elle s'est orientée vers une activité sociale guidée par un processus de moralisation, tout en conservant son assise économique. Cette moralisation pousse aujourd'hui le législateur international à s'interroger sur la responsabilité juridique des personnes morales, et plus précisément celle des entreprises.

A. Définition de la moralisation et émergence d'une morale globale

En 2009, André Lacroix, professeur à l'Université de Sherbrooke (Canada) et spécialiste de la question éthique, a défini la **moralisation des entreprises** comme étant une initiative qui essaie de « *poser la question éthique à l'intérieur du discours économique en se demandant comment rendre nos sociétés plus équitables dans le respect de l'économie de marché* [136] ».

Cette intégration progressive de l'entreprise dans l'espace social par des actions morales s'appelle la moralisation de l'entreprise. Cette moralisation revêt différentes formes : il peut s'agir d'actions en faveur de l'environnement, comme le développement de procédés agricoles biologiques qui ne requièrent pas de pesticides, ou bien d'actions sociales, comme le recours à des producteurs équitables, qui vise à assurer une meilleure redistribution des richesses, ou bien encore des activités éthiques.

Ainsi, l'on voit cette progression de l'entreprise dans la sphère sociale : au delà de sa simple fonction économique, elle acquiert une dimension morale. La morale, de l'étymologie

[136] LACROIX André, *Critique de la raison économiste. L'économie n'est pas une science morale,* Liber, 2009

latine *mores*, renvoie aux mœurs, à la manière d'agir, aux modes de vie. Or, dans une dimension internationale, on pourrait commencer par s'interroger sur l'existence d'une morale commune.

Sommes nous parvenus, à l'heure actuelle, à dégager une vision globale de la morale, une vision générale de ce qu'est le bien et ce qu'est le mal, transcendant ainsi les pluralités culturelles, et le schéma patriarcal imposé par l'Occident sur le monde en développement ? S'il est indéniable que perdurent certaines scissions d'ordre culturel d'un État à l'autre, d'une région à l'autre, la Communauté internationale semble tout de même être parvenue à une morale commune, à des objectifs communément définis et acceptés auxquels elle doit tendre ; à ce sujet nous pourrions citer, à titre d'exemples, les Objectifs du Millénaire des Nations Unies (OMD) qui donnent une orientation des activités commune, mais également la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH). La Communauté internationale semble avoir dessiné une direction commune quant à sa morale à travers l'établissement de droits fondamentaux. Cette direction commune a donc été initiée par l'individu qui a déclenché l'action des Organisations Internationales. L'Etat a également été initiateur de cette morale commune, à travers l'adoption de textes internationaux et leur intégration au sein des législations locales. Quant à l'entreprise, elle n'a pas été conviée à cette initiative collective ; plusieurs raisons peuvent expliquer cette absence.

Cette définition d'une morale commune a été initiée et rendue possible au sortir de la Seconde Guerre mondiale, notamment avec la création des Nations Unies en 1945. On pourrait à première vue, avancer l'émergence de cette initiative globale à la création de la Société des Nations (SDN) en 1919, mais suite au déclenchement de la Seconde Guerre mondiale, symbole de l'échec de l'organisation dans le maintien de la paix, il paraît difficile de conclure à un succès de la coopération internationale.

Quoiqu'il en soit, à cette période, l'entreprise n'est alors qu'une entité purement économique, qui sait tirer avantage des processus de production (comme le montre les Trente Glorieuses), des guerres (en témoigneront les bénéfices tirés par les entreprises lors de la Seconde Guerre mondiale), ou encore des crises (économiques, sociales). On est donc bien loin d'une intégration de l'entreprise à cette initiative de moralisation globale.

Cependant, la prise de conscience collective contraint l'entreprise à s'intéresser à cette moralisation : l'Homme fait partie intégrante de l'entreprise, il en est un acteur indéniable, et, même si l'entreprise reste guidée par le bénéfice, elle ne peut ignorer les sollicitations extérieures et les attentes, comme celles de ses consommateurs. De plus, le façonnage de la RSE offre cette opportunité à l'entreprise de prendre part à la modification de son statut

économique vers un statut social. Progressivement, elle émerge en tant qu'interlocuteur de cette morale commune, sans en être encore acteur.

B. Évolution de la moralisation de l'entreprise : de l'action isolée des dirigeants à une action globale volontaire

Penser que l'entreprise n'avait, avant l'émergence de la RSE, aucune fonction sociale ne serait pas exact mais à l'échelle internationale aucun processus entrepreneurial n'a émergé avant la fin du XXème siècle.

Certes, il existait localement une moralisation de l'entreprise, qui s'apparentait à des actions isolées, non réglementées ; ainsi, le dirigeant de l'entreprise, pouvait-il se montrer tel un bon père de famille, *bonus pater familias*, envers ses employés : il pouvait leur proposer une éducation, des soins de santé ou encore un logement : c'est ce que qu'André Lacroix et Allison Marchildron[137] ont appelé le **paternalisme entrepreneurial**.

Mais, bien entendu, ce paternalisme entrepreneurial a été contraint d'évoluer avec la mondialisation ; l'entreprise familiale des XIX et XXème siècle ayant évoluée vers une internationalisation, la rendant désormais multinationale, avec des dirigeants multiples, et des réglementations nouvelles. Ainsi, les principes de protection des employés sont devenus prérogatives d'Etat, puis principes internationaux avec l'émergence de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et la DUDH : André Lacroix et Allison Marchildron parlent alors de **légalisme moral**[138]. En effet, l'on passe d'une initiative de moralisation isolée, individuelle, à une initiative générale, internationale. Nécessairement, passer de l'échelon individuel à l'échelon global impose un encadrement légal susceptible à la fois de garantir une sécurité juridique, une transparence d'action et une application généralisée et étendue.

Notons ici que l'aspect moral a initialement pris forme sous la volonté humaine, à travers la volonté protectrice du dirigeant, guidé par les us sociaux. Puis, il a migré du côté légal pour être confié au législateur.

---

[137] LACROIX André et MARCHILDRON Allison, « Les enjeux de la moralisation de l'économie : réflexion à partir des exemples de la RSE et de la FSR », *Éthique et reconfigurations de l'économie de marché : nouvelles alternatives, nouveaux enjeux*, vol. 16, n° 2, 2014, URL : http://ethiquepublique.revues.org/1527

[138] *Ibid*

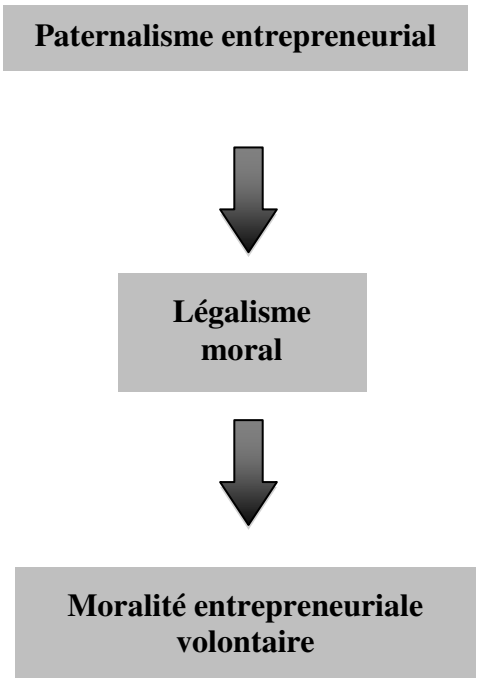
Il est intéressant de constater que le droit a accompagné ce processus de moralisation de l'entreprise, en réponse à des besoins sociaux accrus, et à la globalisation des besoins individuels.

C'est ainsi que, progressivement, l'entreprise s'est insérée dans le procédé d'internationalisation et de moralisation, pour répondre des actes de ses salariés à l'échelle nationale, et prendre part à l'action collective à l'échelle internationale. On peut voir cet accroissement de la responsabilité de l'entreprise à l'échelle internationale : les condamnations répétées des dirigeants et salariés pour des faits de corruption en sont une parfaite illustration.

Cet accroissement de la responsabilité de l'entreprise a donc été le deuxième palier, deuxième temps du processus de moralisation de l'entreprise, le premier palier étant le passage d'un paternalisme entrepreneurial à un légalisme moral.

Mais, il existe un troisième stade dans cette évolution : le passage d'un légalisme moral à une **moralité entrepreneuriale volontaire** : c'est ce que nous enseigne le Pacte mondial.
En effet, le Pacte mondial symbolise clairement ce passage d'une légalité contraignante de l'entreprise, à travers un droit dur, des interdictions strictes (en témoigne la littérature de l'OIT), qui était et reste nécessaire, mais qui a évolué vers une légalité volontaire. En effet, nous pouvons rappeler que le Pacte mondial appartient au *soft law*, il n'est donc pas contraignant. De plus, l'efficacité et la mise en œuvre du Pacte mondial repose sur l'adhésion volontaire des membres, des entreprises ; en d'autres termes, pour qu'il ait un sens, il est impératif que les entreprises jouent le jeu de l'application et du respect du Pacte mondial, sans quoi le texte ne peut trouver d'écho.

Transition de la moralisation entrepreneuriale



Bien sûr cette adhésion volontaire revêt également un caractère stratégique, notamment, concurrentiel ; il serait utopiste de penser que l'adhésion de l'entreprise au Pacte mondial n'est guidée que par la volonté morale de ses dirigeants. Cependant, les faits confirment cette orientation : qu'elle soit stratégique ou philanthropique cette adhésion volontaire est en marche et montre les signes de son efficacité. L'on assiste alors à cette moralisation de l'entreprise, que celle-ci soit forcée, intéressée ou désirée.

C. Moralisation et RSE : distinctions et complémentarités

Au vu de nos précédentes recherches, il nous a été possible d'observer l'évolution de la RSE et son impact sur l'initiative entrepreneuriale, nous avons ensuite pu voir l'émergence de la moralisation ainsi que sa modélisation progressive. Il faut bien distinguer ces deux procédés : même s'ils présentent des caractéristiques communes, il ne faut pas les confondre. Ces procédés sont bien distincts, mais l'un interfère sur l'autre, ils se recoupent et s'entremêlent.

Afin de bien saisir la distinction de la RSE et de la moralisation, il est nécessaire de s'intéresser à la finalité de chacune. Pour commencer la RSE a pour objectif de fournir un développement durable et sain pour la Société à travers l'action participative de l'entreprise. La moralisation, quant à elle, ambitionne de fournir à l'entreprise cette morale, aux antipodes des réflexions de Lord Chancellor Thurlow[139] qui reprochait à l'entreprise de n'avoir ni conscience ni âme. L'objectif ici affirmé de la moralisation est donc bien de faire de l'entreprise un acteur de Société à part entière.

Ainsi, les finalités de la moralisation et de la RSE sont bien distinctes, mais elles se recoupent car l'action de la moralisation va nécessairement influencer la réussite de la RSE ; ainsi, la moralisation apparaît-elle comme un instrument capable d'améliorer les compétences et l'efficacité de la RSE. Cet idéal d'entreprise morale et acteur social, permet ainsi à cette même entreprise de mettre en œuvre tous les éléments nécessaires pour atteindre les performances attendues de la RSE. Cette morale ainsi plantée en l'entreprise devrait alors permettre de réaliser ce développement durable et sain. Et, c'est donc en cela que chacune de ces deux notions se recoupent, elles sont toutes deux complémentaires.

A partir de ces définitions et distinctions, nous allons pouvoir nous intéresser aux avantages tirés de la moralisation de l'entreprise.

D. Avantages tirés de la moralisation de l'entreprise : renforcement du succès du Pacte mondial

1. D'un statut purement économique à un statut extra-économique

L'objectif de notre réflexion est de comprendre pourquoi l'entreprise est désireuse d'un positionnement social sur la scène internationale.

A l'heure actuelle, l'entreprise tend progressivement à migrer d'une position purement économique à une position extra-économique : la RSE et le procédé de moralisation que nous venons de décrire ont largement participé à cette transformation du statut de l'entreprise dans la Société. Cependant, l'entreprise n'a toujours pas, à l'échelle internationale, de personnalité juridique, et c'est tout l'enjeu de cette moralisation.

[139] Lord Chancellor Thurlow (1731-1806) repris et cité par John Poynder, *Literacy Extracts*, 1844

L'objectif de la moralisation est de montrer une image nouvelle de l'entreprise ; en démontrant que l'entreprise existe en tant qu'entité à part entière, qu'elle doit être considérée comme un tout unitaire, et que les différentes personnes physiques qui la composent ne servent qu'à exprimer une unité, et non une individualité : en d'autres termes, l'objectif de cette moralisation de l'entreprise est de faire reconnaître, à l'échelle internationale, l'existence de ce tout uniforme qui transcende l'individualité des dirigeants, des actionnaires, des salariés, etc. D'ailleurs au regard de la stratégie d'entreprise, l'on voit bien que cette unité existe, qu'à travers la stratégie d'entreprise définie non seulement par la direction, mais également par les différents pôles qui composent l'entreprise, cette unité s'exprime comme une ligne directrice dont on ne pourrait attribuer l'efficacité, ou l'échec, à une seule personne ou un seul groupe de personne. Or, actuellement, le droit international méconnaît cette unité, et engage, dans de rares cas, la responsabilité des dirigeants plutôt que celle de l'entreprise au niveau international (dans des conditions très restrictives, voir Partie 1 – Chapitre 4 – II).

L'un des moyens mis en œuvre pour affirmer ce processus de moralisation est le déploiement, au sein des entreprises, de stratégies volontaristes qui démontrent cet engagement. L'idée sous jacente est donc de montrer que l'entreprise ne saurait, certes exister sans dimension économique, mais qu'elle revêt également une dimension morale qu'il ne faut pas négliger. A ce sujet, Philippe Le Tourneau a écrit en 2000 : « *L'entreprise est pour l'homme et non l'homme pour l'entreprise. Le capital, les moyens techniques, les biens corporels ou incorporels (marques, brevets, logiciels, etc.) ne sont qu'un ensemble de choses au service de l'homme, des instruments mis à sa disposition.*[140] ». On notera ici la mise en lumière de cette dimension nouvelle, où l'entreprise n'a de sens que si elle s'exprime à travers l'Homme et pour l'Homme.

Le Pacte mondial s'illustre bien à travers cette ambition de l'entreprise de se hisser au rang d'acteur de société, en proposant un outil capable de prouver cette dimension morale : en effet, le Pacte mondial propose aux entreprises une adhésion volontaire, une participation active et un lien privilégié avec la Communauté internationale et plus particulièrement avec les Nations Unies. De fait, il est proposé à l'entreprise d'utiliser les outils mis à sa disposition pour assurer son évolution.

[140] LE TOURNEAU Philippe, *L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle, Essai*, Dalloz Dunod, 2000, p.1

Nous pourrions alors nous interroger sur la nécessité d'une telle évolution pour l'entreprise, pourquoi ce désir et cet intérêt pour l'activité sociale.

2. *Un positionnement social nouveau : entre attentes des stakeholders et participation aux négociations*

Différents éléments peuvent expliquer aujourd'hui cette volonté et cette affirmation de l'entreprise quant à un positionnement nouveau dans la société. Ce passage de l'entité purement économique à une entité économico-sociale, a été initiée pour répondre à un besoin nouveau : un besoin de moralisation exprimé non seulement par les consommateurs, mais également des attentes nouvelles de la part des actionnaires, des partenaires et des salariés. Chaque *stakeholders* a émis le désir de cette évolution de l'entreprise. Ainsi, certains ont réclamé une plus juste redistribution des richesses, c'est notamment le cas des salariés, des consommateurs et des fournisseurs, d'autres un plus grand respect de l'environnement, la Société civile par exemple, ou d'autres encore une éradication de la corruption et une plus grande transparence pour pérenniser les investissements, c'est par exemple le cas des actionnaires ou des Etats d'accueil. Ainsi, face à toutes ces attentes, l'entreprise n'a eu d'autre choix que d'évoluer vers une responsabilité plus importante au sein des agissements de sa sphère d'influence, et, si la moralisation est un procédé en cours permettant cette évolution de l'entreprise au sein de la Société, le Pacte mondial est un outil offert aux entreprises pour atteindre un objectif de responsabilisation.

Notons ici, que l'entreprise fait le choix de cette mutation vers une moralisation afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes ; le choix revêt donc une dimension volontaire dans la mesure où l'entreprise n'est pas contrainte d'évoluer vers une dimension morale, mais cette évolution reste stratégique. Ainsi, cette philanthropie mise en avant par l'entreprise pour asseoir sa position sociale reste nécessairement intéressée : il s'agit là d'une philanthropie stratégique.

Mais les attentes des *stakesholders* n'ont pas été les seuls éléments qui ont encouragé l'évolution des entreprises. En effet, l'entreprise peut également recourir à ce positionnement nouveau dans le but d'agir en tant qu'acteur à part entière sur la scène internationale au cours des négociations. Par ce positionnement l'entreprise, peut intervenir directement, et non plus par l'intermédiaire des Etats, dans des négociations où elle pourrait avoir des intérêts à

défendre. De plus, en tant qu'acteur à part entière, elle obtient nécessairement un poids plus important au cours de ces négociations.

D'un point de vue stratégique, l'entreprise profite donc pleinement de ce statut nouveau, même si elle n'a pas encore atteint une place centrale.

Cet accroissement de la moralisation a pour objectif, à terme, de faire de l'entreprise un élément social à part entière, et ce même au niveau international. Ainsi, nous serions sur la voie d'une responsabilité juridique pour les entreprises multinationales. Ce positionnement nouveau pourrait permettre aux entreprises de participer aux évolutions juridiques en matière internationale ; en effet, à l'heure actuelle on ne peut nier que de nombreux éléments garantissent une consultation systématique des entreprises lors des discussions et échanges internationaux, mais du fait de cette inexistence au niveau juridique cela se fait de manière officieuse ou par l'intervention d'intermédiaires : ainsi, les lobbies sont un exemple d'intermédiaires défendant aujourd'hui les entreprises multinationales au moment des discussions. Cependant, avec la moralisation et l'existence d'une personnalité juridique de l'entreprise à l'échelle internationale, ces procédés, trop souvent opaques, seraient simplifiés et plus transparents : en effet, l'entreprise pourra interagir directement avec les autres acteurs internationaux, et ces interactions directes pourraient déboucher sur des réflexions nouvelles, des normes nouvelles, plus flexibles et plus pragmatiques, car bien souvent, il est reproché au législateur de ne pas laisser une place suffisante à l'adaptabilité. Cela pourrait donc être un moyen de faire évoluer les échanges en matière de législation commerciale par l'intervention d'acteurs nouveaux.

Mais cette moralisation et ce statut nouveau pourraient également bénéficier à la société civile.

3. *Les bénéfices de la moralisation pour la Société : entre humanisme et reconnaissance de la responsabilité des entreprises en droit international*

Certes l'entreprise a su tirer les bénéfices d'une évolution de son statut, mais cette initiative a été amorcée originairement à la demande de la Société civile par la Communauté internationale. Cette impulsion revêt donc des avantages pour celle-ci, c'est ce que nous nous attacherons à démontrer ici.

a) Moralisation et impact social de l'entreprise

La Communauté internationale a eu cette volonté de voir le statut de l'entreprise évoluer vers une participation active des entreprises aux enjeux internationaux. Différents éléments vont permettre d'expliquer ce choix.

Tout d'abord, il a été reconnu que l'entreprise joue un rôle fondamental dans la Société actuelle, avec la mondialisation et l'intensification des flux : personnes, capitaux, produits sont autant d'éléments qui franchissent nos frontières par le biais d'échanges économiques. Partant de cela, il a été nécessaire de faire prendre conscience à l'entreprise que non seulement elle joue un rôle essentiel pour l'économie de l'Etat et des Etats où elle intervient, mais aussi qu'elle participe à l'évolution sociale sur chacun de ces territoires. L'intégrer aux principes fondamentaux et la sensibiliser aux enjeux sociaux par l'intermédiaire de la moralisation et de la RSE a permis une prise de conscience au sein même des directions d'entreprises et une sensibilisation de celles-ci à ces enjeux : ainsi, cette évolution du statut de l'entreprise moralisée permet une mobilisation plus grande et plus efficace pour atteindre les objectifs de développement. En effet, dans la mesure où l'entreprise est un élément déterminant dans la mondialisation, lui conférer un statut purement économique, reviendrait à nier, pour la Communauté internationale, le rôle pourtant essentiel des entreprises.

Ainsi, le premier élément permettant d'expliquer cette démarche d'évolution du statut de l'entreprise a été la reconnaissance, par la Communauté internationale, du rôle joué par l'entreprise dans la société et la sensibilisation de celle-ci aux enjeux internationaux en recourant à l'entreprise en tant que vecteur de principes fondamentaux.

b) Moralisation et personnalité juridique de l'entreprise en droit international : un enjeu pour l'intégration

Cette reconnaissance du rôle social de l'entreprise n'est encore, au niveau international, qu'à l'état embryonnaire ; en effet, dans la mesure où aucune personnalité juridique, et donc aucune responsabilité, n'est encore reconnue aux entreprises multinationales, cette évolution semble émerger mais sans avoir encore atteint sa dimension optimale et définitive qui permettrait de parler d'une réelle moralisation et intégration de l'entreprise dans l'univers social.

Pourtant cette reconnaissance de la personnalité juridique de l'entreprise aurait un effet intéressant, qui viendrait compléter cette sensibilisation et cette incitation sociale des entreprises ; en effet, elle permettrait d'engager la responsabilité des entreprises devant les juridictions internationales. Car certes, de nombreuses entreprises internationales ont pu accéder à un statut de moralisation par le biais de la RSE, du Pacte mondial, d'une adhésion volontaire au *soft law*, mais certaines entreprises restent encore en marge de cette évolution positive, pour ne rester que purement économiques, en niant tout leur impact sur les sociétés et le respect de l'environnement. Ainsi, reconnaître la responsabilité juridique internationale des entreprises multinationales ne viendrait pas remettre en cause les vertus du *soft law*, constituée de textes non contraignants et incitatifs, mais responsabiliserait les entreprises non-adhérentes, ou de mauvaise volonté. Cela permettrait également une généralisation de la moralisation d'entreprise. Mais ce procédé de responsabilité juridique internationale reviendrait sur l'évolution de la moralisation d'entreprise, par la réinstauration d'un légalisme moral (contre l'évolution de la moralité entrepreneuriale volontaire).

Conférer une personnalité juridique aux entreprises multinationales ne serait cependant pas un frein à l'évolution positive des pratiques d'entreprises : le *soft law* serait encore utilisé comme un moyen offert aux entreprises désireuses d'une action plus rapide, d'évoluer plus vite en faveur du développement durable. Les entreprises qui, quant à elles, se cantonneront au minimum, ne seront pas laissées en marge de toute action en faveur d'un développement durable et sain, mais se verront imposer un minimum de pratiques en faveur de celui-ci, grâce à un pouvoir contraignant. Il y aurait donc un mouvement à deux vitesses, qui pourrait à la fois encourager l'émergence de pratiques nouvelles et plus performantes au sein des entreprises, volontaires et convaincues, tout en imposant des pratiques minimales au sein des entreprises plus réticentes à l'intégration de RSE. Cela pourrait avoir pour effet une incitation plus grande, où l'entreprise plus évoluée sur le terrain du développement durable pourrait agir comme un catalyseur, une locomotive de cette marche.

c) *Moralisation et dimension humaniste : un statut nouveau en pleine mutation*

S'ajoute à cela une réelle nécessité pour la Communauté internationale, tout comme pour la Société civile, d'aboutir *in fine* à une entreprise plus humaine ; en effet, encore trop souvent le schéma de la moralisation reste déséquilibré, non seulement d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre, mais parfois également d'une société mère à ses filiales, selon les régions où elles s'implantent. Perdure donc une nécessité d'homogénéisation des pratiques, dans un sens positif, qui passe par l'accroissement de la dimension humaine dans la prise de décision et les définitions des stratégies entrepreneuriales.

L'évolution du statut de l'entreprise ainsi constatée, permet de mettre en lumière que progressivement, cette entreprise tend à devenir humaine, en ce sens qu'elle prend en considération les humains, ces personnes physiques, qui la composent, au delà d'une approche purement économique des échanges de capitaux et des réussites en termes de chiffres d'affaires. Désormais, elle intègre dans sa stratégie les salariés ainsi que tous les autres acteurs intervenant dans ses différents processus: c'est ce que l'on retrouve au niveau de la sphère d'influence dans le Pacte mondial.
Tout comme l'ancien Président de la République française, Jacques Chirac, dans ses vœux télévisés en 1998 parlait de l'importance d' « *humaniser et civiliser cette mondialisation*[141] », Philippe Le Tourneau suggère aux entreprises : « *L'économisme doit soigneusement être banni à l'avantage de l'humanisme* [142]».

Ce tournant opéré par les entreprises, est d'autant plus important quinze ans après le Pacte mondial. Cette dimension humaniste réclamée aux entreprises va de pair avec la moralisation de celles-ci. Et, elle s'intègre à l'évolution de l'entreprise : la morale, est initialement attribuée aux hommes, afin de conduire leurs agissements. Ici, avec une entreprise morale, consciente des enjeux internationaux, et donc sensible aux éléments qui gravitent dans sa sphère d'influence, la Communauté internationale l'invite à acquérir une dimension humaine, à faire ce choix de l'humanisme, contre le tout économique. Car, rappelons encore une fois qu'il ne s'agit pas d'inciter les entreprises à renoncer à leurs profits, mais de leur proposer des

[141] CHIRAC Jacques, Allocution télévisées, Vœux du Président de la République française, 31 décembre 1998, URL : http://www.ina.fr/video/CAC99000988 : 02:22
[142] LE TOURNEAU Philippe, *L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle,* Essai, Dalloz Dunod, 2000

alternatives d'agissements, qui, non seulement n'altèreront en rien leurs bénéfices mais pourront même en augmenter le volume. Il s'agit simplement que, par cette modification de comportement, l'entreprise acquiert cette *âme* qui lui faisait défaut.

Une fois cette dimension morale actionnée, cette place extra-économique trouvée, l'entreprise revêt un rôle nouveau dans la Société. Mais si l'on peut se réjouir de cette moralisation des entreprises, il paraît tout de même nécessaire de s'interroger sur la potentialité d'un risque pour la sécurité juridique de l'adhésion au Pacte mondial, dans la mesure où elle reste une décision purement volontaire de la part de l'entreprise.

E. Sécurité juridique, moralisation et Pacte mondial

Le *soft law* est une forme de droit qui reste très controversée au sein de la communauté juridique : cette forme nouvelle de droit est critiquée du fait de l'absence de force contraignante qui rendrait impossible de garantir la sécurité juridique, et ce d'autant plus quand elle est mise à la disposition des entreprises.

Ainsi, Alain Supiot, chercheur spécialisé sur les questions de droit social, laisse craindre des effets négatifs émanant du *soft law* ; en effet, il dresse l'évolution de la matière législative, en partant d'une structure initiale dans laquelle l'État élabore des règles universelles, sur lesquelles il légifère et sanctionne par l'intermédiaire d'un droit dur. Il fait ensuite état d'une évolution vers un droit mou, le *soft law*, mais toujours contrôlé par l'Etat. Enfin, Alain Supiot revient sur l'émergence du *soft law* mis à disposition des entreprises. Dans cette analyse, l'auteur décrit un « *self-service normatif*[143] », dans lequel il est reproché à la norme de *softlaw* prétendre se substituer aux obligations légales :« *un self-service normatif qui permet à chacun de puiser sur un étalage de règles celles qui lui conviennent et d'ignorer les autres* [144] ». Selon Alain Supiot, seul le droit dur, capable de sanctions et donc contraignant, est capable de garantir le respect des obligations, et donc seul ce droit peut régir l'activité humaine et l'activité économique : on retrouve ici la théorie de Friedman Milton tirée de son célèbre article paru dans le New York Times qui considère que « *l'unique responsabilité sociale de l'entreprise est celle de faire des profits* [145]». Alain Supiot reprend

[143]LEGENDRE Pierre, *La privatisation du discours de la référence*, dans *Le crime du caporal Lortie*, Paris, Fayard, 1989,p.66
[144] SUPIOT Alain, « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », dans *Études offertes à Jean Pélissier. Analyse juridique et valeurs en droit social*, Dalloz, 2004, p.542
[145] FRIEDMAN Milton, *Capitalisme et liberté*, Champs Essais, 1962

également une citation de Platon : « *Quand dans une cité la loi est assujettie et sans force, je vois sa perte toute proche. Mais où elle règne sur les chefs et où les chefs se font les esclaves des lois, c'est le salut que je vois arriver là et avec lui tous les biens que les dieux accordent aux cités*[146]. »

Il va sans dire que cette théorie est bien à contre courant de tout ce que nous nous sommes attachés à démontrer jusqu'ici, car considérer le *soft law* en tant que moyen offert aux Etats, aux personnes physiques et morales, telles que les entreprises, de s'affranchir de la norme juridique établie, revient à considérer la société en tant qu'unité animale, où seules la sanction et la peur garantissent le respect des règles, et régissent la vie sociale.
Or, l'individu, l'Homme qui compose, cette société et cette entreprise, est aussi capable de morale. Certes, l'entreprise est initialement créée par l'Homme en vue de profits, mais elle reste une création de l'Homme qui peut donc influencer sur ses actions, elle n'est en rien une unité autonome et non-humaine. L'idée n'est pas de dire ici que toute entreprise, dans la mesure où elle est créée par l'Homme a vocation à être morale, juste et volontaire, car cette vision humaniste ne serait qu'utopiste. L'idée est ici de démontrer que l'entreprise, dans la mesure où elle intègre la dimension humaine, peut également être morale, par l'action des personnes physiques qui la composent.
Ainsi, de la même manière que la *Main invisible* décrite par Adam Smith[147] conduit à l'évolution économique, l'esprit de l'Homme pourrait être capable de moraliser l'économie, par son action à travers l'entreprise à laquelle il appartient, quelque soit son statut hiérarchique. De la même manière que le dirigeant d'une entreprise peut influer sur la direction prise par son entreprise, le salarié, même en bas de l'échelle hiérarchique, peut avoir une incidence sur l'activité de son entreprise.

Par conséquent, si l'individu agit sous la contrainte, aucune place n'est laissée à son libre arbitre, il n'est donc pas libre de son jugement. Or, le *soft law* offre la possibilité d'une appréciation libre par l'individu, et démontre qu'il n'est pas nécessaire de contraindre pour forcer au respect de la règle en place. Il est peut être même envisageable, que cette force juridique contraignante soit un frein, non seulement pour l'individu, mais également pour

[146] PLATON, *Les lois*, Flammarion, 2006
[147] SMITH Adam, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Chapitre II, Tome IV, Economica, 1776.
« *La main invisible* » : ce concept économique présente un processus naturel qui pousse sans cesse l'Homme à améliorer son sort, et qui a pour effet d'aboutir, à l'échelle de la nation, à une évolution économique positive.

l'entreprise, empêchant la performance. Il semble donc nécessaire de laisser l'entreprise et les individus qui la composent libres de leurs choix, dans le cadre d'un engagement volontaire, tel le Pacte mondial.

L'idée avancée n'est pas ici d'envisager une dérégulation et une autonomie totale, dans laquelle l'individu et l'entreprise seraient livrés à leur propre volonté. Non, il s'agit ici de conserver les acquis législatifs existants et de respecter les droits fondamentaux établis. Mais, parallèlement à cela, dans la mesure où le droit international a une volonté d'universalisation, mais qu'il reste également confronté à une diversité si riche et étendue qu'il ne peut strictement offrir une solution unique, il doit proposer un droit adaptable, pour trouver une applicabilité : c'est ce qu'offre le *soft law*.

Le *soft law* n'est pas ce *self service* annoncé par ses détracteurs, dans la mesure où il ne cherche pas à se substituer aux obligations légales en place, mais cherche à les compléter pour répondre à une nécessité et une volonté d'évolution face à des besoins croissants d'adaptabilité. Le Pacte mondial n'est certainement pas un processus offert aux entreprises de s'autoréguler. L'objectif est au contraire de proposer une synergie commune, une orientation globale, en vue d'atteindre un développement durable et sain. Et, même si les lois de la concurrence suffiraient presque seules, à garantir le respect des Dix Principes, sous la forme d'une quasi « *auto discipline collective* », pour reprendre les termes de Philippe Le Tourneau[148], d'autres outils peuvent garantir le respect de l'engagement volontaire, tels les réseaux locaux, les organisations non-gouvernementales, les consommateurs socialement responsables, etc.

D'autres part, le Pacte mondial, déclaration issue du *soft law*, établit clairement une hiérarchie des normes qui confirme que ce texte n'ambitionne pas de se substituer aux législations nationales et internationales en place mais bien de proposer une alternative au vide juridique: en effet, est précisé dans les documents[149] de mise en place du Pacte mondial au sein des entreprises, qu'en cas de litige entre la règle nationale et un principe du Pacte mondial, l'entreprise doit faire prévaloir la législation locale sur la norme de *soft law*.

[148]LE TOURNEAU Philippe, *L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle, Essai*, Dalloz Dunod, 2000

[149] ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL et THE GLOBAL COMPACT, *Les principes du travail du Pacte Mondial des Nations Unies. Guide pour les entreprises,* Bureau international du Travail, 2010

Ainsi, le *soft law*, et plus spécifiquement le Pacte mondial, est un outil juridique mis à disposition de ses participants afin d'améliorer les performances de développement. Dans cette logique, trois formes de situations pourront être envisagées : celle d'une entreprise non volontaire dans l'engagement du développement : cette entreprise sera alors seulement soumise aux obligations légales, nationales et internationales, qui lui incombent. Celle d'une entreprise volontairement stratégique, situation qui domine actuellement le paysage entrepreneurial des entreprises ayant fait le choix d'une RSE : elle pourra alors mettre en place les Dix principes, mais cet engagement relèvera d'une ambition stratégique. Enfin, dans une dernière situation, celle d'une entreprise volontairement engagée ; cette forme d'entreprise, dite *responsable*, reste marginale et positionne son engagement pour le développement en tant qu'élément prioritaire.

Cependant, il reste à aborder une question centrale qui concerne le *soft law*, et particulièrement le Pacte mondial : celle de la sécurité juridique.

1. *Le Pacte mondial : peut-il garantir la sécurité juridique ?*

Définir la sécurité juridique

La **sécurité juridique** est un terme issu du droit communautaire, essentiellement repris par la jurisprudence de la Cour Européenne des Droits de l'Homme et la Cour de Justice de la Communauté Européenne, selon lequel les personnes morales comme les personnes physiques doivent pouvoir compter sur la prévisibilité minimale d'une règle de droit et garantir des situations juridiques relativement stables.

La sécurité juridique n'entend pas la pérennité de la règle de droit ou de la situation juridique mais sa **prévisibilité** ; ainsi, une évolution de la règle de droit ou de la situation juridique peut être envisagée par la jurisprudence ou directement par le législateur, mais avec la possibilité d'envisager des mesures transitoires pour permettre un temps, défini, d'adaptation à la norme nouvelle, afin de conserver un climat de **confiance légitime** en la règle de droit ou en la situation juridique.

Une fois cette notion de sécurité juridique défini, nous allons voir que si au niveau européen ce principe règne en tant que principe général du droit, à l'échelle internationale il en va autrement.

2. *De la difficulté d'insérer le principe de sécurité juridique dans les normes internationales*

La norme internationale, et davantage encore le *soft law*, se caractérise par une décentralisation des pouvoirs, qui s'explique par la multiplicité des acteurs en jeu (entreprises, Etats, Organisations internationales, etc.), mais aussi par une malléabilité de la norme en fonction des situations.

En effet, le droit international sous l'influence du droit anglo-saxon, du Common Law, privilégie la variabilité, qui méconnaît le principe de sécurité juridique. La nature même du droit international s'oppose à la notion de sécurité juridique, tant il existe des variétés de formes du droit international (norme bilatérale, norme multilatérale, coutume, traité, norme commerciale, norme diplomatique, norme économique, etc.) et de modalités d'entrée en vigueur (signature, ratification, transposition, etc.) qui renforcent l'**imprévisibilité de la norme internationale**. Nous sommes donc face à un droit fragmenté, qui, par nature, ne répond pas aux impératifs de sécurité juridique. Et, ajoutons que les simples termes que sont *droit* et *international*, sous entendus le droit entre les nations, comprennent cette pluralité, qui anticipent l'imprévisibilité, justifiée par la multiplicité d'acteurs. Le droit européen jouit d'un socle commun et d'un nombre plus restreint d'intervenants, tandis que le droit international dispose d'une plus importante diversité qui l'empêche de garantir la sécurité juridique.

Si nous prenons l'exemple du *soft law*, et même du Pacte mondial, nous retrouvons bien là, non seulement cette nécessité de flexibilité de la norme internationale définie, mais également son imprévisibilité. En effet, le Pacte mondial ne peut répondre aux impératifs de la sécurité juridique car l'absence de force contraignante concourt à l'absence d'un contrôle par le juge de la bonne application de la règle, et remet ainsi en cause son caractère prévisible: l'entreprise adhérente, qui choisit donc volontairement d'insérer les Dix Principes au sein de sa stratégie d'action va être libre quant aux moyens mis en œuvre pour y parvenir. Et, même si l'application est encadrée, et qu'elle peut être vérifiée par les COPs remis annuellement, la flexibilité même du texte d'une entreprise à l'autre, en empêche la prévisibilité. Ainsi, même si

la norme tend à être universelle, comme c'est majoritairement le cas en droit international, cette universalité sous entend une modularité de la norme, et une mise en place, non pas aléatoire, mais différente d'un Etat à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'une personne à l'autre. C'est le sens même du *soft law* que de ne pas garantir une sécurité juridique : avec le Pacte mondial, l'ambition est un droit pragmatique, au plus proche des situations concernées, et d'une grande adaptabilité. Et c'est cette adaptabilité qui contraint la norme de *soft law* à ne pas être prévisible.

Robert Kolb résume ainsi la situation : « *La mollesse normative est le prix à payer pour assurer une certaine évolution du droit dans une société inorganisée et politiquement divisée. Le soft law se présente surtout comme une source progressive, tendant à faire évoluer le droit international vers de nouvelles plages* (...) *A cette fin, il tisse une mousse assez capillaire de normativité de rechange autour des normes dures afin de les ouvrir aux transformations désirées.* (...) *Le soft law est devenu de cette manière une modalité intrinsèque à chaque source du droit international, un peu comme un aliment qui, une fois consommé, se propage dans tout l'organisme à travers la circulation sanguine.*(...) *Cet état des choses diminue la sécurité juridique*[150]. ».

Ainsi, par essence, l'on ne peut pas garantir une sécurité juridique de la norme internationale, et encore moins du Pacte mondial. Mais, même si cette sécurité juridique n'est pas garantie, il n'en demeure pas moins que le procédé de moralisation de l'entreprise va guider et garantir une action plus juste de l'entreprise.
Il s'agit donc désormais de voir comment cette moralisation va être intégrée dans le Pacte mondial.

F. L'intégration de la moralisation dans le processus d'action du Pacte mondial

Lorsque le Pacte mondial a été initié, il a dû prendre en considération et concilier deux dimensions essentielles pour garantir son succès : les réalités économiques auxquelles sont

[150] KOLB Robert, « La sécurité juridique en droit international: aspects théoriques », *Annuaire Africain du droit international*, vol. 9, 2001, de la page121 à la page 122, URL : https://books.google.fr/books?id=Ia2yDr0isX8C&pg=PA103&lpg=PA103&dq=kolb+robert+s%C3%A9curit%C3%A9+juridique+droit+international&source=bl&ots=cBxSBc2GKP&sig=JF7mGaWL5oGciunNPcxt28vQ5gY&hl=fr&sa=X&ved=0CCoQ6AEwAmoVChMIipiUqaqcyAIVwVcaCh1jfAp5#v=onepage&q=kolb%20robert%20s%C3%A9curit%C3%A9%20juridique%20droit%20international&f=false

confrontées les entreprises potentiellement adhérentes à la Déclaration, et les enjeux et impératifs internationaux, dont le respect des droits fondamentaux établis.

Placé sous la tutelle des Nations Unies, le Pacte mondial a pris naissance grâce à l'impulsion d'une Communauté internationale désireuse de moraliser l'entreprise : en cela l'intérêt général n'a cessé de guider les rédacteurs des Principes. Mais, ces rédacteurs ont dû harmoniser cette défense de l'intérêt général avec des réalités économiques. Et, parvenir à concilier ces deux impératifs semble garantir le succès du Pacte mondial : équilibrer un pragmatisme nécessaire avec des impératifs moraux sont deux éléments qui permettent aujourd'hui d'expliquer la progression du Pacte mondial à travers le monde. Il est, en effet, possible de parler de succès dans la mesure où le nombre d'adhésions ne cesse de croître (en septembre 2015, soit quinze ans après sa création, il réunit 162 pays et 8 371 entreprises[151]). Cette prise en compte du pragmatisme économique, a permis d'intégrer l'entreprise au cœur des négociations du Pacte mondial. Mais, ne nous y trompons pas, si l'idée du Pacte mondial a été d'incorporer l'entreprise dans les démarches internationales, l'ambition n'était pas de faire de l'entreprise le rédacteur du Pacte mondial, et encore moins un législateur des réglementations internationales. En effet, le Pacte mondial, même s'il revêt une forme inédite en interagissant directement avec les entreprises, n'en demeure pas moins un texte législatif, se rattachant au *soft law* qui répond aux exigences du droit international: il a été rédigé par les Nations Unies, composées des Etats membres, et ces Etats membres conservent donc leur dimension de législateur, comme ce fut le cas aussi bien pour la Convention de Vienne du 11 avril 1980 concernant la vente internationale de marchandises mis en place par la CNUDCI (Commission des Nations Unies pour le Droit Commercial International) que pour le Code sur les pratiques commerciales restrictives mis en place par la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement).

A travers ces différents aspects liés à la moralisation, empreints d'une nécessité de pragmatisme, le Pacte mondial a su intégrer l'entreprise au cœur de sa stratégie d'action; ainsi, profitant de l'évolution du statut social de l'entreprise, de son intégration progressive dans les questions de Société, loin d'une mission purement économique, le Pacte mondial a su offrir aux entreprises, à travers l'adhésion à sa Déclaration, une opportunité d'asseoir les valeurs sociales au sein de leur stratégie entrepreneuriale et ainsi d'affirmer leur évolution extra-

[151] Données disponibles sur URL : https://www.unglobalcompact.org/, consulté le 22/09/2015

économique. L'application, le respect et la large adhésion au Pacte mondial, à travers le monde, témoignent de cette marche évolutive de l'entreprise au sein de la Société. Le Pacte mondial, en ce sens qu'il reprend des questions et enjeux fondamentaux pour la Société de demain, a su saisir l'opportunité et le rôle joué par l'entreprise dans nos économies modernes, et intégrer ces paramètres dans un élan bénéfique au développement. Certes, il reste encore bien des défis à relever pour le Pacte mondial, les Nations Unies et la Communauté internationale, mais cette initiative témoigne d'une direction et d'une volonté, partagées par l'entreprise, de relever ces défis. Certes, l'entreprise trouve son compte dans son adhésion et la mise en place des principes du Pacte mondial, mais l'Organisation la guide vers une nouvelle forme d'économie plus responsable. L'évolution des entreprises et de leur rôle, ne réside pas dans la seule action du Pacte mondial, mais proposer cette alternative concrète, prenant en compte des réalités économiques, offre un outil essentiel pour aborder les enjeux modernes, tels que les problèmes environnementaux, sociaux et politiques.

Cette direction commune ainsi définie, et bénéficiant aux entreprises, montre également des résultats probants dans les pays en développement, c'est ce qui va retenir notre attention dans ce nouveau chapitre.

CHAPITRE 2 : EFFICACITE POUR LE DEVELOPPEMENT

Le Pacte mondial, bien qu'étant un moyen offert aux entreprises de démontrer l'intégration d'enjeux sociaux dans leur stratégie d'action, est également un outil pour le développement. Par la rédaction de cette Déclaration, les Nations Unies ont démontré le pragmatisme dont peut se doter une Organisation internationale. En effet, il convient de souligner ici que quelque soit l'opinion du lecteur sur la place occupée par les entreprises multinationales et nationales actuelle au sein de nos sociétés, l'entreprise reste un acteur incontournable dans notre paysage économique. De plus, l'entreprise joue un rôle essentiel en matière de développement et d'enjeux d'avenir, qu'il s'agisse des questions environnementales, politiques ou sociales. Ainsi, composer avec elle est déterminant pour le développement. Et c'est en cela que le Pacte mondial est innovant : partant du caractère incontournable de l'entreprise, et, plutôt que de remettre en cause sa légitimité, à travers le Pacte mondial, les Nations Unies ont entendu inclure l'entreprise dans le processus de développement. La finalité de cette initiative est donc le développement. Afin de mesurer l'efficacité du Pacte mondial, il convient donc de dresser un bilan de l'activité de cette initiative pour le développement.

Afin de proposer une analyse complète de l'impact du Pacte mondial sur le développement, nous commencerons ce chapitre par une étude ciblée auprès de pays en développement dans la région Asie-Pacifique (I), puis nous élaborerons une méthodologie précise qui nous permettra d'analyser l'efficacité du Pacte mondial dans ces pays cibles (II).

I. Étude ciblée dans les pays en développement d'Asie-Pacifique

Cette étude va tout d'abord s'attacher à définir la notion de *pays en développement* (A), puis nous allons dresser un panorama des Etats qui feront l'objet de notre étude (B) afin de comprendre le choix porté sur ces territoires et les enjeux pour le développement et pour le Pacte mondial qu'ils recouvrent (C).

A. Définition de la notion pays en développement

Il convient de définir au mieux cette notion de *pays en développement* afin de comprendre les objectifs du développement, et donc l'intérêt d'une initiative efficace s'agissant du Pacte mondial.

Là encore il n'existe pas de consensus autours d'une seule et même définition.

La notion de *pays en développement* succède aux notions de *pays sous développés*, *pays du tiers-monde*, *pays en voie de développement*.

La notion de *pays sous développés* apparaît pour la première fois officiellement en 1949 dans un discours d'Harry Truman[152], alors président des Etats Unis.

Puis, la notion de *pays du tiers-monde*, jugée plus valorisante, fait son apparition ; elle est utilisée dès 1952, dans le contexte de la décolonisation par le démographe Alfred Sauvy[153], pour désigner les nations n'appartenant à aucun des deux blocs antagonistes de la guerre froide. Ces pays, dits du tiers-monde, présentent la caractéristique d'être essentiellement ruraux, avec une croissance démographique importante, une espérance de vie à la naissance relativement faible et un taux de mortalité également fort. Sous-nutrition, analphabétisme, conditions sanitaires inquiétantes, sont autant d'éléments qui participent à qualifier ces Etats de tiers-mondistes. Le PIB par habitant permet alors de classifier les Etats, d'un côté développés et de l'autre tiers-mondistes ou sous développés. À partir de ce moment là, une volonté d'aide au développement pour ces pays, succède à la « mission civilisatrice » de la colonisation.

Mais très vite ces deux notions, calculées en fonction du PIB par habitant, montrent leurs limites : il n'est pas possible d'évaluer le niveau de développement d'un Etat par la seule étude du produit intérieur brut. Un nouvel indice apparaît alors : l'IDH (Indicateur de Développement Humain), qui prend en compte le taux d'alphabétisation, le PIB par habitant et la mortalité infantile (qui rend compte du niveau d'équipement sanitaire et de l'émancipation des femmes).

Progressivement le concept évolue pour préférer celui de *pays en voie de développement* puis *pays en développement*, ce dernier est le terme le plus utilisé à l'heure actuelle. Le terme ***pays en développement*** désigne pourtant les même réalités que les notions anciennes : ces Etats se caractérisent par l'étendue et l'importance de leurs déficiences. Cela

[152] TRUMAN Harry, *Discours d'investiture du 20 janvier 1949* : ce discours intervient en plein contexte de Guerre froide, dans le cadre du lancement de la doctrine Truman anti-communiste
[153] SAUVY Alfred, « Trois mondes, une planète »,*L'Observateur*, 14 août 1952, n°118, 1952, p.14

s'illustre, notamment, par la faiblesse du revenu national, l'insuffisance des ressources alimentaires, l'insuffisance de l'équipement sanitaire, de l'équipement culturel et de la scolarisation et la sous industrialisation. D'un point de vue international, économique et juridique, la situation de ces Etats se caractérise par la charge croissante de leur dette, l'instabilité des cours des produits de base (agricoles ou minéraux) qui sont pourtant leur principale ressource[154].

Très vite la notion de *pays en développement* montre également ses faiblesses, tant la diversité des situations des pays concernés est grande et les écarts d'un pays en développement à l'autre importants. Sont alors apparues des notions plus précises pour classifier ces Etats, se regroupant tout de même sous la notion générique de *pays en développement* : PMA (pays les moins avancés), pays émergents, voire pays en transition. La notion de *pays en transition*, très utilisée dans les années 1990, tend aujourd'hui à disparaître progressivement : elle désigne les pays post-soviétiques qui sont passés d'une économie planifiée à une économie de marché après l'effondrement de l'URSS.

Restent alors les notions de *PMA* et de *pays émergents*. Les ***pays émergents*** sont des pays en développement qui connaissent depuis plusieurs années des taux de croissance élevés, qui amorcent un « *processus de modernisation et de rattrapage des pays plus développés, tout en conservant des structures sociales très inégalitaires et pour partie traditionnelles*[155] ». Cette notion de *pays émergents* s'est progressivement substituée à la notion de *nouveaux pays industrialisés* (NPI) très utilisée dans les années 1990, mais qui a été jugée trop imprécise car elle ne rendait pas compte de l'évolution vers le développement.

Les **pays les moins avancés** sont, eux, selon la terminologie des Nations Unies, les « *pays les plus pauvres et les plus faibles du monde. (...)structurellement handicapés dans leur développement, vulnérables au niveau économique, mérit[ant] une attention particulière de la part de la communauté internationale.*[156] ».

Les Nations Unies définissent un PMA à partir de trois critères cumulatifs :

1. leur niveau de revenu bas, calculé en fonction du PIB par habitant sur 3 ans
2. le retard dans le développement humain, mesuré en tenant compte de la malnutrition, du taux de mortalité des enfants, de la scolarisation, et du taux d'alphabétisation

[154] Définition élaborée à partir de la définition *Pays (ou Etat) en voie de développement (PVD)*, GUILLIEN Raymond et VINCENT Julien, *Lexique des termes juridiques*, 16e édition, Dalloz, 2007, p.479
[155] CLERC Denis, *L'économie de A à Z*, Pratique n°40, Alternatives Economiques Poche, septembre 2009, p.230
[156] ORGANISATION DES NATIONS UNIES, *Questions thématiques*, *Pays les Moins Avancés*, *Aperçu,* consulté le 19 octobre 2015, URL : http://www.un.org/fr/globalissues/ldc/

3. la vulnérabilité économique, calculée en fonction de la taille de la population, du degré d'isolement, des exportations, des différentes cultures agricoles, des catastrophes naturelles et de leurs incidences

A l'heure actuelle quarante huit pays sont considérés comme des PMA par les Nations Unies[157].

Mais là encore, la notion de *pays en développement* ne se limite pas à deux catégories, avec d'un côté les PMA et de l'autre les pays émergents ; la diversité est plus importante, et d'ailleurs, la majorité des pays en développement ne sont ni des PMA ni des pays émergents. Ils ont alors une croissance lente, et l'industrialisation y est progressive. Ils restent cependant dépendants des aides internationales.

En droit international, cette approche est relativement différente et brouillée: chaque Organisation Internationale a souhaité établir ses propres critères pour ériger une définition autonome des pays en développement : un socle commun est préservé et des critères propres sont alors établis. Ainsi, dans le cadre de l'OMC, un pays est qualifié de *pays en développement* si lui-même se définit ainsi [158] : on parle alors d'un processus d'auto-sélection, alors que l'OCDE s'attache à des critères de démocratisation et d'économie de marché, et le FMI au taux d'endettement. Les Nations Unies ne donnent, quant à elles, aucune définition précise, préférant l'utilisation de l'IDH préconisé par le PNUD.

Quoiqu'il en soit, si définir les pays en développement semble complexe, il reste essentiel de tenter d'y parvenir car, loin de chercher à stigmatiser les pays les moins développés, l'objectif de cette catégorisation est de proposer des solutions adaptées pour le développement.

En effet, cette classification permet, à l'échelle du droit international, de répondre aux besoins des pays en développement à travers des mesures internationales en leur faveur. Ces mesures internationales peuvent prendre différentes formes : une aide publique au développement, c'est-à-dire une assistance financière et technique (c'est tout l'enjeu des Objectifs du Millénaire des Nations Unies), mais également l'allègement de la dette, ou encore le Système Généralisé de Préférences (SGP) institué par le la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) en 1968 qui prévoit un traitement préférentiel et

[157] Liste complète : URL : http://unctad.org/en/pages/aldc/Least%20Developed%20Countries/UN-list-of-Least-Developed-Countries.aspx

[158] Dans le cadre de l'OMC a été mis en place un système généralisé de préférence et une clause d'habilitation pour que les pays développés mettent en place des dérogations pour accorder des préférences aux pays en développement.

plus favorable pour les produits en provenance des pays en développement et ceci sans réciprocité, afin d'augmenter les recettes d'exportation, de favoriser l'industrialisation et d'accélérer la croissance économique.
Il s'agit désormais d'étudier la mise en place et le déploiement du Pacte mondial dans les pays en développement. Et, pour faciliter l'étude, nous allons l'enrichir d'exemples. Pour ce faire, nous nous concentrerons sur la zone Asie Pacifique, et plus particulièrement sur certains pays en développement qui la composent.

B. Panorama de la zone Asie Pacifique: comprendre le choix d'une étude de cas sur la zone

Le positionnement de l'étude sur la zone Asie Pacifique présente la pertinence de regrouper deux antagonismes dans une même zone, ce qui va nettement enrichir la compréhension des enjeux de notre étude sur l'efficacité du Pacte mondial. En effet, la zone Asie Pacifique est composée de nombreux Etats d'accueil pour les entreprises multinationales étrangères, mais elle est également une zone où cohabitent des Etats émergents puissants, qui sont à l'heure actuelle des acteurs incontournables de la scène économique internationale mais aussi des pays en développement et des pays développés. Cette vision tridimensionnelle va permettre d'appréhender les enjeux du développement du Pacte mondial, et une analogie pourra ainsi être faite avec d'autres Etats extérieurs à cette région.
L'analyse qui va suivre est issue d'un travail initial de recherche sur les investissements français en Asie, réalisé en 2012 sous la direction de Fereydoun Khavand à l'Université René Descartes Paris V. Il s'agit ici de reprendre les analyses tirées de ce premier travail pour les insérer dans notre réflexion actuelle, car ces éléments ont guidé le travail de recherche qui va suivre.
La position de la zone Asie Pacifique est stratégique non seulement d'un point de vue économique mais aussi d'un point de vue politique et diplomatique.

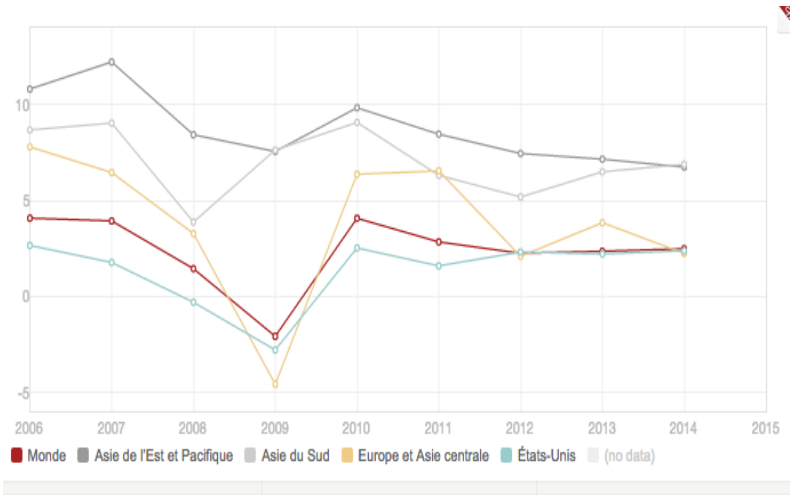
Rappelons une nouvelle fois ici que ce travail se limitera à l'étude de l'impact du Pacte mondial sur développement des Etats étudiés. Il ne s'agira donc pas d'envisager les causes endogènes et exogènes au développement sur ces territoires, mais plutôt d'étudier comment le Pacte mondial va encourager une synergie positive pour le développement des Etats ainsi déterminés.

1. *L'Asie Pacifique : laboratoire du Pacte mondial et du développement*

La zone Asie Pacifique est un partenaire économique incontournable. Cette région représente aujourd'hui le bouillonnement de l'économie mondiale, c'est pourquoi de nombreuses entreprises se sont positionnées dans la zone : aussi bien des entreprises locales, que régionales ou multinationales.

En effet, suite à la crise des dettes souveraines de 2010 qui découle de la chute d'activité qui suit la crise financière de 2008, les grandes puissances occidentales ont enregistré une importante baisse de leur croissance. Cependant, bien que la crise ait aussi touché la zone Asie Pacifique (notamment la Chine qui a été contrainte de recentrer son économie vers des cibles nationales), cette région a tout de même enregistré des taux de croissance du PIB importants depuis 2010. Ainsi, en 2010, alors que le taux de croissance annuel mondial est de + 4,1 % [159], ceux de la Chine et de l'Inde ont atteint respectivement + 10,6 % et + 10,3 %. De même entre 2013 et 2014, la croissance mondiale (en % annuel) est de + 2,5 % du PIB alors que la Chine et l'Inde enregistrent une croissance de + 7,3 %. La Chine est actuellement la deuxième puissance mondiale, l'Inde la troisième puissance mondiale et le Japon la cinquième puissance mondiale[160].

Croissance du PIB (% annuel)



Crédit Banque mondiale

[159] Données de la Banque mondiale
[160] Données du Fond Monétaire International de 2014, se basant sur la part du PIB mondial

Ce rôle de locomotive joué par l'Asie Pacifique la place en tant que moteur de l'économie mondiale d'avenir. L'Asie Pacifique semble donc capable de remonter la pente après la crise financière de 2008 et la position actuelle des grandes puissances asiatiques pourrait être la clé du redressement des pays en développement de la zone Asie Pacifique voire de l'Afrique (n'oublions pas que la présence des investisseurs asiatiques en Afrique est importante et incontournable).

Au niveau international, les contours d'une Asie forte et puissante, se sont dessinés. Et c'est en cela que l'Asie Pacifique représente un enjeu pour le développement, et le Pacte mondial : la mise en place de la Déclaration dans cette zone est essentielle car elle s'impose en tant qu'acteur fondamental pour l'avenir durable requis par la Communauté internationale.
Pour comprendre les enjeux liés à la zone Asie Pacifique, il convient de commencer par cartographier les acteurs de la région, c'est-à-dire les Etats qui la composent, en les regroupant selon leur niveau de développement.
Commençons, tout d'abord par les pays émergents de la zone.

2. *Présentation des Etats de l'étude : diversité et enjeux*

Commençons cette présentation des États d'étude par une synthèse éclectique des données-pays des territoires étudiés. Cette synthèse a été réalisée à partir de différentes sources, précisées, autours des axes spécifiques au Pacte mondial, correspondant aux quatre volets, et d'un choix d'indicateurs sur le développement privilégiés pour leur pertinence et leur lisibilité. Dans cette synthèse, une évolution, symbolisée par : ↘ ↗ →, est indiquée en fonction des années précédentes.

La première partie de ce tableau regroupe les données générales relatives au développement.

La population totale, complétée par l'évolution selon les années précédentes, permet d'avoir une idée de l'effectif de la population concerné par le territoire et de l'enjeu démographique qu'il soulève. Une population élevée représente des enjeux de développement important par le nombre de personnes qui vont être touchées par les mesures étudiées, ici les Principes du Pacte mondial.

La croissance de la population est aussi indiquée : elle mesure l'augmentation de la population d'une année à l'autre, cela permet non seulement d'observer la courbe

démographique d'un pays mais fournit également des indications intéressantes sur l'avenir envisagé pour un pays ; il permet d'anticiper ses besoins futurs : santé, habitat, éducation, travail, etc.

Ensuite, est indiqué l'IDH, Indice de Développement Humain, sur chacun des territoires observés. Cet indicateur, conçu par le Programme des Nations Unies pour le développement, tient compte à la fois du niveau du Produit Intérieur Brut (PIB) par tête, du niveau de scolarisation des jeunes et de l'espérance de vie. Cet indicateur complète celui du PIB et le PIB par habitant, également précisés dans cette synthèse. Mais il présente l'avantage de dresser une situation non seulement économique, mais également sociale d'un pays. L'espérance de vie donne un bon indicateur du niveau sanitaire et le taux de scolarisation illustre l'état du système éducatif du pays d'étude.

Le PIB est également un indicateur choisi : c'est la somme de toutes les valeurs ajoutées produites sur un territoire donnant naissance à des revenus soit en nature soit en monnaie[161], toutes les taxes produites sur le territoire y sont ajoutées, et les subventions non incluses dans la valeur des produits retirées[162]. Le PIB indique une valeur brute, c'est-à-dire avant amortissement des équipements, ce qui donne des valeurs indicatives des revenus. Mais le PIB doit être complété par les autres indicateurs de la synthèse car, s'il illustre une tendance de richesse pour un État, il ne prend en compte que l'aspect pécunier en méconnaissant la qualité de vie ou encore le bien-être de la population. Dans notre étude, nous avons indiqué le PIB du pays puis rapporté ce nombre par tête c'est-à-dire en le divisant par le nombre d'habitant.

La croissance du PIB est, quant à elle, obtenue à partir du niveau de PIB d'une année à l'autre : est ainsi mis en place un taux de pourcentage annuel par rapport au PIB de l'année précédente.

Ensuite, nous avons intégré l'indice GINI à notre étude. Cet indicateur part d'une médiane qui symbolise l'égalité parfaite entre la répartition des revenus et les individus. Cet indice met en évidence l'écartement dans un pays donné de cette répartition avec la répartition parfaite. Une

[161] Définition élaborée à partir de la définition proposée par CLERC Denis, « L'économie de A à Z », Pratique n°40, *Alternatives Economiques*, septembre 2009

[162] Définition élaborée à partir des informations sur les indicateurs de la Banque mondiale

courbe de Lorenz indique les pourcentages cumulatifs du total des revenus par rapport au nombre des bénéficiaires, en commençant par les habitants les plus pauvres. L'indice GINI symbolise cette aire entre la courbe de Lorenz et la ligne d'égalité absolue en tant que pourcentage de l'aire maximale située sous cette ligne : ce pourcentage est donc compris entre 0 et 100, 0 étant une aire minimale qui représente une égalité parfaite et 100, une distance maximale entre la courbe de Lorenz et la ligne d'égalité absolue. Cela correspond donc à une inégalité de répartition totale[163].

L'indicateur d'espérance de vie à la naissance donne également des informations sur le niveau de développement d'un pays. Cet indicateur précise le nombre d'années moyen de vie par pays, de la naissance du nouveau né à la fin de sa vie. À l'échelle mondiale, la moyenne pour 2014 est de 71,5 ans, ce qui veut dire qu'un être humain vit en moyenne 71 ans et demie. Cet indicateur est intéressant car il indique le niveau sanitaire d'un pays.

Enfin, nous avons précisé le type de régime politique en place. Cet élément permet d'avoir une vision synthétique de la situation politique et sociale du pays. Le type de régime influence nettement le développement d'un pays et ses capacités à intégrer des normes nouvelles : un régime autoritaire, une dictature réduit considérablement la marge de manœuvre du déploiement d'une norme nouvelle, par rapport à une République démocratique. Mais là encore l'indicateur seul ne suffit pas : il faut l'appréhender dans un ensemble, non pas comme une valeur absolue mais bien comme un indice permettant la lecture du panorama proposé.

S'agissant des indicateurs relatifs aux droits de l'Homme, l'objectif a été de compléter les données sur le développement.
Tout d'abord, nous avons sélectionné le ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté nationale. Cet indicateur présente un taux qui illustre la part de la population qui vit sous le seuil de pauvreté national. Ce seuil de pauvreté national est fixé grâce à des enquêtes nationales menées sur les ménages. Il présente l'avantage de s'adapter en fonction de la situation de chaque État. Si ce ratio est élevé, il signifie que sur ce territoire des droits fondamentaux peuvent ne pas être appliqués : ainsi des violations aux droits de l'Homme peuvent avoir lieu. Par exemple, la garantie de la sauvegarde de la dignité humaine (prévue à

[163] *Ibid.*

titre de l'article 1 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme) peut ne pas être respectée.

Nous avons également choisi d'inclure le taux d'alphabétisation sur le total de la population adulte dans cette catégorie ; il s'agit d'un pourcentage du nombre d'adulte de plus de 15 ans sachant lire, écrire et comprendre de courts énoncés non technique, c'est-à-dire relatif à la vie quotidienne. L'alphabétisation est garante des droits, elle permet la connaissance de ceux-ci mais aussi leur compréhension, raison pour laquelle nous l'avons inclus parmi les indicateurs relatifs aux droits de l'Homme.

Enfin, nous avons inclus dans cette catégorie le taux de femmes mariées pour la première fois avant l'âge de 18 ans. Ce taux est intéressant en matière de droits de l'Homme car il démontre l'effectivité de l'égalité des sexes, prévu notamment à l'article 1 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme mais il participe également à démontrer l'effectivité de l'article 16 de cette même Déclaration qui prévoit dans son deuxième alinéa que « *le mariage ne peut être conclu qu'avec le libre et plein consentement des futurs époux* » [164] (voir annexe 5). Or, un mariage conclu avant l'âge de 18 ans peut remettre en question le libre consentement des époux.

Ces différents indicateurs vont mettre en lumière la nécessité d'intégrer le Pacte mondial sur les territoires déterminés.

S'agissant des indicateurs relatifs à la corruption, nous en avons sélectionné deux. Le premier est l'IPC, Indice de Perception de la Corruption établit par l'organisation Transparency International. À partir d'enquêtes nationales menées auprès d'experts locaux, l'organisation établit une échelle de la perception de la corruption, sous toutes ses formes, dans les administrations publiques et les classes politiques. Cette échelle va de 0 à 100, 0 signifiant que le niveau de perception de la corruption est maximal et 100 nul.

Nous avons sélectionné un deuxième indicateur : le classement de la transparence, de la responsabilisation et de la corruption dans le secteur public par l'EPIN (Évaluation des politiques institutionnelles et nationales, CPIA en version anglaise, organisme rattaché à la

[164] Déclaration universelle des droits de l'Homme, adoptée par la résolution 217 A (III) au Palais Chaillot à Paris le 10 décembre 1948, par 58 Etats membres de l'Organisation des Nations Unies

Banque mondiale). Cet indicateur est établi à partir de trois critères : la responsabilisation des dirigeants qui supervisent les institutions et des employés de la fonction publique, l'accès par la société civile à l'information sur les affaires publiques et le contrôle par l'État des intérêts en place [165]. Le classement va de 1 à 6, 1 révélant un niveau faible de transparence et 6 un niveau élevé.

Nous avons ensuite sélectionné des indicateurs illustrant la mise en place des normes internationales du travail.

Le premier indicateur retenu est le RNB, Revenu National Brut par habitant, suivant la méthode Atlas exprimé en dollars américains. Le RNB est la somme de la valeur ajoutée produite par tous les habitants, à quoi on ajoute les recettes fiscales, moins les subventions. La méthode Atlas consiste à obtenir ces données dans la monnaie locale, puis de les convertir en dollars. Les données sont ensuite lissées pour effacer l'influence des fluctuations des prix et des taux de change. Cette conversion s'appelle la conversion Atlas, utilisée par la Banque mondiale, elle établit une moyenne de taux de change pour une année donnée et les deux années précédentes, afin de tenir compte des différences de taux d'inflation.

Nous avons ensuite retenu le nombre de grèves et lock-outs, c'est-à-dire le nombre de fermetures d'entreprise par l'initiative d'un employeur en cas de grève, à partir des données répertoriées par l'OIT. Cela illustre à l'intérieur d'un système, la possibilité de faire ou non grève. De plus, les pays qui ne communiquent pas ces données sont des États qui, généralement, ne reconnaissent pas dans leur législation interne, un droit de grève.

L'indicateur portant sur le taux d'enfants actifs économiquement dans la tranche d'âge de 7 à 14 ans nous indique la part d'enfant qui travaille, et donc la mise en place, effective ou non, des mesures de lutte contre le travail des enfants.

Enfin, l'indicateur du taux de femmes dans la population active renseigne sur l'accès des femmes à l'emploi et de leur intégration dans le système économique. Cet indicateur comprend les personnes âgées de 15 ans et plus.

[165] Définition élaborée à partir des informations sur les indicateurs de la Banque mondiale

Enfin, concernant le dernier volet relatif à l'environnement, nous avons sélectionné trois indicateurs.

Le premier indicateur retenu est l'émission de dioxyde de carbone en tonne métrique par habitant. Les émissions de dioxyde de carbone sont celles qui émanent lors de la combustion de combustibles fossiles et de la fabrication de ciment [166]. S'agissant de la protection de l'environnement, cet indicateur couplé à la tendance notée des années précédentes informe sur l'évolution des mesures mises en œuvre pour la protection de l'environnement. La Communauté internationale appelle à la réduction des émissions de dioxyde de carbone.

Le deuxième indicateur choisit est l'indice des bénéfices pour la biodiversité établit par le FEM, Fond Mondial pour l'Environnement. Il mesure le potentiel de chaque pays à préserver la biodiversité à partir : des menaces pesant sur celle-ci, de la diversité des habitats et des espèces présentes sur chaque territoire[167]. L'indice attribué va de 0 à 100, 0 indiquant un potentiel de biodiversité nul et 100 un potentiel de biodiversité maximal.

Enfin, le dernier indicateur sélectionné est le taux de zones protégées à l'échelle nationale. Cet indicateur établit un pourcentage de zones protégées, c'est-à-dire des aires naturelles désignées comme réserves naturelles, scientifiques, parc nationaux, etc. qui font l'objet d'un accès limité au public, d'au moins mille hectares, pour en assurer une utilisation durable[168]. En sont exclus les sites protégés par les lois locales ou provinciales. Cet indicateur intéresse notre étude car il démontre l'engagement de l'État à prendre en compte, la protection de l'environnement.

Ainsi, à travers la diversité et la pertinence de ces indicateurs, nous allons dresser un panorama des États étudiés, et comprendre les enjeux relatifs au développement dans la zone étudiée par l'application du Pacte mondial.

[166] *Ibid.*
[167] *Ibid.*
[168] *Ibid.*

Indicateurs des pays étudiés

	CHINE	INDE	INDONÉSIE	CORÉE DU SUD	THAÏLANDE	VIETNAM	CAMBODGE	BIRMANIE	BANGLADESH
	INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT								
Population totale en millions d'habitants (données 2014) - 1	1 364,3 ↗	1 295,3 ↗	254,5 ↗	50,4 ↗	67,7 ↗	90,7 ↗	15,3 ↗	53,4 ↗	159,1 ↗
IDH (2014) - 2	0,727	0,609	0,684	0,898	0,726	0,666	0,555	0,536	0,570
PIB (en milliards de $) (données 2014) - 1	10 354,8	2 048,5	888,5	1 410,4	404,8	186,2	16,8	64,3	172,9
Croissance du PIB (taux annuel en %) (données 2014) - 1	7,3 ↘	7,3 ↗	5,0 ↘	3,3 ↗	0,9 ↘	6,0 ↗	7,1 ↘	8,5 ↗	6,1↗
PIB/habitant en $ (données 2014) - 1	7 590,0	1 581,0	3 491,9	27 970,5	5 977,4	2 052,3	1 094,6	1 203,8	1 086,8
Indice GINI (donnée la plus récente : année précisée) -1	42,1 (2010)	33,9 (2009)	35,6 (2010)	N.C	39,3 (2012)	38,7 (2012)	30,8 (2012)	N.C	32,0 (2010)
Espérance de vie à la naissance (années) (données 2014) - 1	75,8 ↗	68,0 ↗	68,9 ↗	82,2 ↗	74,4 ↗	75,6 ↗	68,2 ↘	65,9 ↗	71,6 ↗
Croissance de la population (% annuel) (données 2014) -1	0,5	1,2	1,3	0,4	0,4	1,1	1,6	0,9	1,2
Type de régime politique	République /Régime socialiste	République à régime parlementaire	République démocratique	République à régime semi-présidetiel	Monarchie constitutionnelle à régime parlementaire	République / régime socialiste	Monarchie constitutionnelle à régime parlementaire	N.C	Démocratie parlementaire

	CHINE	INDE	INDONÉSIE	CORÉE DU SUD	THAÏLANDE	VIETNAM	CAMBODGE	BIRMANIE	BANGLADESH
	INDICATEURS RELATIFS AUX DROITS DE L'HOMME								
Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population) (données 2010) - 1	N.C	N.C	13,3 ↘	N.C	16,4 ↘	20,7 ↘	22,1 ↘	N.C	31,5 ➔
Taux d'alphabétisation sur le total des adultes (% des personnes âgées de 15 ans et plus) (donnée la plus récente : année précisée) -1	95,1 (2010)	N.C	92,8 (2011)	N.C	96,4 (2010)	93,5 (2009)	73,9 (2009)	92,8 (2013)	59,7 (2013)
Taux de femmes mariées pour la première fois avant l'âge de 18 ans (% de femmes de 20 à 24 ans) -1	N.C	N.C	13,6 (2013) ↘	N.C	22,1 (2012) ➔	10,6 (2014) ↗	18,5 (2014) ↗	N.C	52,3 (2013) ↘
	INDICATEURS RELATIFS À LA CORRUPTION								
IPC (indice de perception de la corruption) (De 0 à 100 : 0 = taux de corruption perçu maximal) (données 2015) -3	37	38	36	56	38	31	21	22	25
Classement de la transparence, de la responsabilisation et de la corruption dans le secteur public par l'EPIN (1=faible et 6=élevée) - 1	N.C	3,5	N.C	N.C	N.C	3,0	2,0	2,5	2,5

	CHINE	INDE	INDONÉSIE	CORÉE DU SUD	THAÏLANDE	VIETNAM	CAMBODGE	BIRMANIE	BANGLADESH
	INDICATEURS RELATIFS AUX NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL								
RNB / habitant (en $) -1	7 400	1 570	3 630	27 090	5 780	1 890	1020	1 270	1 080
Nombre de grèves et lock-outs/an (2008) - 4	N.C	423 ↗	N.C	108 ↘	5 ↗	N.C	N.C	6 ↘	N.C
Enfants actifs économiquement, total (% des enfants âgés de 7 à 14 ans) -1	N.C	1,7 (2012)	3,7 (2010)	N.C	15,1 (2006)	10,9 (2012)	11,5 (2012)	N.C	5,0 (2013)
Population active, femmes (% population active) (données 2014) - 1	43,9	24,2	38,0	41,6	45,5	48,4	49,8	49,4	40,4
	INDICATEURS RELATIFS À L'ENVIRONNEMENT								
Émissions de CO2 (tonnes métriques/habitant) (données 2011) - 1	6,7 ↗	1,7 ↗	2,3 ↗	11,8 ↗	4,5 ↗	2,0 ↗	0,3 →	0,2 →	0,4 →
Indice des bénéfices pour la biodiversité du FEM (0=aucun potentiel de biodiversité et 100=maximum) (données 2008) -1	66,6 ↗	39,9 ↘	81,0 ↘	1,7 ↘	8,0 →	12,1 ↗	3,5 ↘	10,0 ↘	1,4 ↘
Taux de zones protégées à l'échelle nationale (% du territoire total) (données 2014) -1	17,0	5,4	14,7	7,6	18,8	6,5	26,0	7,2	4,6

Note : ↗ Évolution à la hausse entre T et T-1 ; ↘ Evolution à la baisse entre T et T-1 ; → Stagnation entre T et T-1

1- Données Banque mondiale ; 2- Données PNUD ; 3- Données Transparency International ; 4- Données OIT

Cette présentation va s'articuler autour de trois catégories : les pays émergents (a), les pays en développement dont le développement est actionné mais reste lent (b) et les PMA (c).
Notons ici que nous n'aborderons que les aspects contemporains liés aux enjeux du Pacte mondial pour chacun des États présentés. Les aspects historiques ne seront donc pas abordés.

a) Les pays émergents en partenaire incontournables: cas de la Chine, de l'Inde, de l'Indonésie et de la Corée du Sud

❖ *La Chine*

La Chine est un moteur de la zone Asie Pacifique incontestable, tant son influence à travers le monde ne cesse de croître depuis son ouverture qui a pris la forme d'un socialisme libéral.

En 1978, Deng Xiaoping réforme le système économique chinois. Il annonce que « *La modernisation de la Chine est une œuvre de longue haleine. Pour la mener à bien, il faut une bonne stratégie*. ». Sa stratégie est la suivante : multiplier par deux le PIB (Produit Intérieur Brut) de la Chine entre 1980 et 1990, doubler le PIB de la Chine entre 1990 et 2000 et ensuite, rattraper le niveau des pays industrialisé en 2050.

La modernisation économique de la Chine passe par une ouverture aux investissements directs étrangers. Cette ouverture s'accompagne de la mise en place d'une politique d'attractivité pour attirer les capitaux étrangers et promouvoir les industries exportatrices.

La loi de juillet 1979 sur les IDE autorise la création de sociétés à capital mixte : le partenaire étranger devant détenir au moins 25% du capital de la société. Petit à petit, un cadre réglementaire et législatif est mis en place pour attirer les capitaux étrangers vers certaines activités et régions : en effet, une plus grande transparence du système économique, longtemps jugé trop opaque, ne pouvait qu'attirer les investisseurs extérieurs.

En 1979 sont aussi mises en place les ZES (zones économiques spéciales) pour pallier les inégalités de développement qui sévissent en Chine d'une région à l'autre du territoire : elles proposent des réductions d'impôts et des exonérations de droit de douane. En 1980, les

ZES sont étendues à toute la zone côtière : est alors créée une zone de développement économique et technique favorable à l'accueil des IDE (Investissements Directs Étrangers). Shenzen sera, par exemple, une de ces ZES. Ces zones, le plus souvent côtières, offrent une main d'œuvre abondante et bon marché, des terrains à des prix préférentiels et un accès facile aux zones portuaires. Par la suite le nombre de ZES se multiplie.

A cela s'ajoute une loi de 1991 qui met en place un système d'imposition des entreprises variant selon la localisation : le taux normal étant de 33 %, il baisse à 24 % pour les sociétés situées dans les régions ouvertes et à 15 % pour celles situées dans les ZES et les zones de développement économique et technique. En 1999, face aux inégalités de développement régionales, les provinces du centre et de l'Est de la Chine sont autorisées à mettre en place des mesures similaires pour attirer les investisseurs.

L'accueil des IDE est encore encouragé par la loi de 1986, celle-ci autorisant désormais la création d'entreprises à capital intégralement étranger, mais elle est assortie de conditions restrictives.

Cette politique entreprise par la Chine a pour effet d'augmenter considérablement le nombre d'IDE. En effet, le nombre d'IDE entrant en Chine de 1983 à 1999 croît de près de 40 % (voir tableau ci- dessous).

Part des entrées d'investissement direct étranger dans le PIB et la formation brute de capital en Chine

	Total des entrées d'investissement direct étranger (milliards de $)	PIB de la Chine (milliards de $)	Part du total des entrées d'investissement direct étranger dans le PIB de la Chine (%)	Formation brute de capital en Chine (milliards de $)	Part du total des entrées d'investissement direct étranger sur la formation brute de capital en Chine (%)
1983	0.916	300.375	0.31	101.483	0.90
1985	1.661	305.254	0.54	115.300	1.44
1990	3.487	387.723	0.90	134.705	2.59
1995	37.521	700.278	5.36	285.928	13.12
1996	41.725	816.490	5.11	323.148	12.91
1997	45.257	898.244	5.04	343.285	13.18
1998	45.463	958.990	4.74	356.964	12.74
1999	40.319	989.621	4.07	368.446	10.94

Crédit Annuaire statistique de la Chine

Forts de ce succès, certains pays de la zone Asie Pacifique reprendront l'exemple du modèle chinois pour mettre en œuvre des stratégies fiscales incitatives.

La Chine devient donc un acteur incontournable de l'économie mondiale en tournant sa politique vers l'exportation. Sa position de leader de l'économie mondiale se renforce en 2001 avec son entrée à l'OMC, point d'orgue de sa métamorphose : le libéralisme socialiste est réellement devenu une alternative aux systèmes économiques d'alors. La Chine étant le pays d'Asie ayant la plus forte croissance est peut-être appelée à être la future première puissance économique mondiale.

La Chine est à l'heure actuelle la deuxième puissance économique mondiale et le premier exportateur mondial. Cet État est en pleine effervescence économique et détient un marché intérieur important du fait d'une population de plus d'1,3 milliard (voir tableau ci-dessus).

Le paysage économique chinois est, aujourd'hui, principalement orienté vers le secteur manufacturier qui représente la moitié du PIB et qui jouie d'une main-d'œuvre bon marché. Le secteur agricole est également important dans la mesure où il emploie près de 35 %[169] de la population active et génère 10 % du PIB du pays. Les projets de modernisation de l'agriculture devraient permettre un développement du secteur.

Pourtant le pays traverse à l'heure actuelle une crise sociale et une remise en cause sans précédent. A l'échelle économique, depuis la récession de 2009, l'économie locale enregistre un ralentissement de son dynamisme et une remise en cause de son modèle tourné uniquement vers les exportations.

Ainsi, l'année 2015 fait figure de paroxysme de cette remise en cause ; cette année enregistre une croissance inférieure à 7 %[170]du PIB, soit le taux de croissance le plus bas depuis les vingt cinq dernières années.

[169] Données Banque mondiale
[170] *Ibid.*

Cela explique la réorientation gouvernementale en matière économique. Les réformes en cours prévoient d'axer désormais l'économie chinoise vers la consommation intérieure et le secteur tertiaire.

Les enjeux sociaux sont également un élément décisif pour la stabilité locale, régionale voire mondiale, tant l'influence chinoise agit sur l'ensemble des États voisins et à l'échelle mondiale.

Si les tensions sociales en Chine n'ont cessé de croître au cours des deux dernières décennies, le krach boursier de Shanghai en juin 2015 et l'explosion des entrepôts chimiques de Tianjin en août 2015 ont catalysé cette crise sociale et la remise en cause du système en place.

Au niveau des normes de travail, tout d'abord, la liberté syndicale est très faible voire inexistante en Chine. Le droit de grève n'est pas protégé par la loi et la Chine n'a pas ratifié les conventions fondamentales de l'OIT. De plus, il existe en Chine un seul syndicat reconnu par les autorités : *The All China Federation Trade Union* (ACFTU), qui n'est pas indépendant. Pourtant, progressivement, le Parti Communiste Chinois (PCC), parti unique en Chine à l'échelle nationale, tente d'améliorer les conditions de ses travailleurs. Ainsi, on peut observer une évolution du Code du travail en Chine par la loi sur le Contrat de travail adoptée à la fin de l'année 2012. Celle-ci prévoit, en autre, une protection minimale pour les travailleurs, mais également une augmentation de la responsabilité des entreprises et une plus grande égalité au travail « à travail égal, salaire égal ».

Au niveau social, la prise en compte des enjeux est également déterminante pour l'avenir du pays. Les inégalités croissantes, entre les zones urbaines et les zones rurales, mais également entre les zones côtières et l'intérieur des terres, malgré la mise en place des ZES, influx sur les tensions sociales. Afin d'améliorer le climat social, le PCC a mis en place un programme intitulé « Horizon 2020 » qui prévoit, d'ici 2020, l'abandon total des centres de travail forcé, l'assouplissement de la politique de l'enfant unique qui entraîne un trop important vieillissement de la population, une plus grande indépendance pour les courts de justice locales (trop souvent montrées du doigt pour leur opacité et leurs faits de corruption), une réforme en profondeur des entreprises d'État et un meilleur accès aux services publics.
De plus, pour faire face aux inégalités, en octobre 2015, le PCC a annoncé une volonté de réformer le système de protection sociale.

Enfin, la question environnementale en Chine reste un problème global non solutionné et trop peu pris en compte. Dans la mesure où la Chine est le premier exportateur mondial, il reste nécessaire d'accompagner la mise en place d'un droit environnemental répondant aux nécessités actuelles. La pollution engendrée par l'industrie reste la principale cause de pollution et l'exportation nécessite une optimisation des transports en matière d'empreinte carbone.

S'agissant des relations internationales, les principaux pays partenaires de la Chine sont les Etats-Unis, Hong Kong, le Japon, la Corée du Sud et l'Allemagne. L'implantation, toujours importante, d'entreprises étrangères sur le sol chinois représente un réel avantage pour la mise en place effective du Pacte mondial en Chine. Il est ici essentiel de comprendre que le déploiement, au sein des entreprises implantées localement, de la Déclaration, doit permettre d'orienter et d'influer sur les conditions de développement locales. Ainsi, les enjeux essentiels à l'œuvre en Chine coïncident avec les ambitions du Pacte mondial. Celui-ci peut accompagner les politiques locales, par le biais de l'entreprise, dans la mise en place d'un système de protection des travailleurs plus performant et en adéquation avec les normes internationales de travail, mais également en matière de liberté syndicale et de respect des droits de l'Homme. La lutte contre la corruption et la protection de l'environnement restent également des secteurs clés de l'influence que peut avoir la Déclaration sur l'ensemble du territoire.

- *L'Inde*

L'Inde est longtemps restée fermée aux investissements internationaux. En effet, jusqu'aux années 1990 l'État a entretenu des relations limitées avec l'extérieur. Elle était tiraillée entre le modèle démocratique capitaliste occidentale et le modèle communiste sino-soviètique, qui se rapprochait davantage de ses ambitions d'indépendance tiers-mondiste. Ainsi, de 1951 (date du premier Plan quinquennal) à 1991 l'Inde pratique une économie administrée fondée sur une politique de substitution aux importations.

Mais à partir de 1991, l'Inde subit une crise monétaire et un déficit commercial sans précédent qui remet en cause son système. Les dirigeants décident donc de réformer l'économie indienne en l'ouvrant au commerce international. Cela s'accompagne d'une ouverture aux IDE. S'engage alors une vague de libéralisation qui, même si elle n'est pas de

la même intensité que celle à l'œuvre en Chine, ne serait-ce que parce qu'elle est moins soudaine et moins intense, s'accompagne de croissance et d'augmentation considérable des investissements. On assiste alors à la modernisation de l'économie indienne qui s'inspire du modèle chinois : sont alors privilégiées les entreprises privées qui échappent au contrôle étatique grâce à des vagues de privatisation. De plus, inspirées du modèle chinois, sont développées à l'instar des ZES, des Zones de Traitement pour l'Exportation (EPZ) dès les années 1960, à la différence près que ces EPZ sont détenues, non pas comme en Chine par les acteurs publics, mais par des acteurs privés. Ces EPZ attirent de nombreux IDE étrangers (le montant prévisionnel établit à la suite de la promulgation de la loi sur les EPZ de 2005 prédisait environ 15 millions d'euros). Ces EPZ sont attractives dans la mesure où elles proposent aux investisseurs des exemptions de taxes et d'impôts, un accès gratuit, des prix très bas, à l'eau et à l'électricité.

Cependant, contrairement au modèle chinois, l'Inde s'est orientée vers une certaine rationalisation de la libéralisation de son économie et de son ouverture aux IDE ; en effet, les dirigeants ont mis en place la nécessité, pour un acteur privé désirant s'implanter en Inde, d'obtention de « licences obligatoires » afin de limiter la capacité d'investissement et ainsi contrôler ces acteurs privés. De plus, l'Inde s'est attachée à orienter les investissements vers les secteurs qu'elle définissait comme prioritaires.

Cette politique a permis une nette progression des IDE en Inde s'accompagnant de la réduction des inégalités sociales et inter-étatiques ainsi qu'une meilleure qualité d'infrastructures.

Les incitations à destination des investisseurs étrangers sont à l'heure actuelle encore très présentes en Inde. Les EPZ proposent des incitations, fiscales et non fiscales, dans des secteurs clés de l'économie indienne ; aujourd'hui, il s'agit des secteurs de l'énergie, du secteur portuaire, des infrastructures autoroutières, du secteur de l'électronique et des logiciels.

L'économie actuelle en Inde repose sur le secteur des services et l'agriculture. Le secteur des services est le secteur économique le plus dynamique en Inde, il représente 52 % du PIB du pays et emploie près d'un quart de la population indienne. L'Inde est également une puissance agricole mondiale ; elle est la quatrième plus grande puissance agricole. L'agriculture génère 18 % du PIB et emploie près de la moitié de la population active.

Rappelons que l'Inde compte près d'1,3 milliards d'habitants mais, contrairement à la Chine, la classe moyenne y est très importante : on décompte environ 75 millions d'indiens gagnant entre 28 100 et 46 600 euros par an. Cette classe moyenne représente un enjeu économique et social essentiel : en effet, un important marché de consommateurs ainsi qu'une main-d'œuvre abondante et un personnel qualifié disponible sont autant d'atouts pour les entreprises. L'avancée du pays en matière de développement est mise en évidence. En effet, l'émergence d'une classe moyenne est signe d'une réduction des inégalités au sein d'un État, dans la mesure où l'écart entre les personnes les plus riches et les plus pauvres tend à être comblé par cette classe moyenne.

Cette population importante présente l'avantage d'être éduquée. Cela est un élément d'attractivité important pour les entreprises qui peuvent y trouver une main-d'œuvre qualifiée et performante, dont des ingénieurs, des avocats et du personnel de direction composent le tissu salarial.

Tous ces éléments donnent raisons aux prévisions qui annoncent pour 2017 l'Inde en tant qu'économie la plus dynamique du monde. Son taux de croissance est en effet en constante progression (7,3 % du PIB) tandis que les pays voisins enregistrent un ralentissement global et l'inflation reste maîtrisée.

Cependant, les enjeux sociaux restent centraux et essentiels pour assurer le développement du pays. Bien que le contexte politique soit relativement stable et l'administration performante, le PIB par habitant reste faible (1 581 $[171] en 2014 à peine plus élevé que celui du Cambodge à 1 094 $). De plus, près de la moitié des enfants de moins de cinq ans du pays souffrent de la malnutrition.
La mise en place de normes de travail respectées est également un enjeu pour le développement du pays. Le Premier ministre, Narenda Modi a annoncé des réformes régionales qui semblent aller dans ce sens. Elles ont pris la forme d'un assouplissement du Code du travail dans plusieurs États. Malgré cela, l'Inde a été en 2015 la scène de mobilisation sociale sans précédent ; 150 millions de travailleurs sont ainsi entrés en grève réclamant de salaire minimum décent (250 $ par mois), une amélioration des conditions de

[171] *Ibid.*

sécurité au travail ainsi qu'une sécurité sociale pour les travailleurs du secteur informel. Malgré ces revendications, le Gouvernement a craint une fuite des investisseurs étrangers, d'où la mise en place d'un nouveau Code du travail davantage restrictif en matière de protection des travailleurs : ainsi, ce dernier Code prévoit une limitation pour les travailleurs de se regrouper en syndicat, une facilitation des licenciements et une facilitation des emplois précaires.

L'Inde semble donc privilégier l'implantation entrepreneuriale et l'attraction des investisseurs, au détriment des attentes sociales. Cela porte ses fruits, les échanges entre l'Inde et la Chine sont en nette progression : avec l'accroissement du coût de la main-d'œuvre en Chine, les investisseurs chinois se tournent vers l'Inde, notamment vers son secteur industriel. De plus pour attirer davantage d'investisseurs, l'Inde augmente ses dépenses pour les infrastructures.

L'Inde entretient également des relations privilégiées avec d'autres pays par l'intermédiaire de traités bilatéraux d'investissement (TBI) : avec le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne, le Canada, la Malaisie et l'Île Maurice.

Dans ce contexte, l'implantation d'entreprises adhérentes au Pacte mondial pourrait contrebalancer cette carence sociale, et répondre ainsi aux attentes des travailleurs.

Par ailleurs, la corruption est un fléau en Inde qui gangrène le système administratif, politique et judiciaire indien, notamment à l'échelle fédérale. L'accompagnement proposé par le Pacte mondial peut ici paraître intéressant.

En matière de protection de l'environnement, l'Inde s'illustre cependant comme un acteur clé de la zone. C'est elle qui a lancé en 2015 l'Alliance Solaire Internationale, initiative qui souhaite regrouper tous les États, du Nord comme du Sud, désireux de coopérer dans le développement du secteur de l'énergie solaire. Ce processus a été annoncé lors de la COP21. Notons que, malgré cela, le charbon reste la principale source d'énergie du pays.

Les enjeux en matière de développement, avec la participation du Pacte mondial, sont donc multiples sur ce territoire.

❖ *L'Indonésie*

L'Indonésie devient indépendante en 1949. Lors de l'indépendance, on observe un rapprochement net de la Chine maoïste avec l'archipel indonésien. Dès 1963, des mouvements d'appropriation de terres, de confiscation de biens américains et de nationalisation, dont la nationalisation de la multinationale pétrolière Shell, sont à l'œuvre dans le territoire. Les exportations sont alors interrompues et l'on constate un repli autarcique.

Cependant, un mouvement contestataire pro-américain, la *Berkeley Mafia*, se développe. Dès 1986, l'Indonésie ré-internationalise son économie : s'engagent alors des vagues de privatisation, une réforme du système financier, même si certains domaines (comme l'aéronautique, les constructions navales et les mines) restent monopoles d'État. Cette réouverture encourage les IDE.

Afin d'attirer davantage d'investissements l'Indonésie prend des mesures pour assurer plus de sécurité pour les IDE entrant sur son territoire. Dès 1998, un important programme de privatisation est élaboré, touchant notamment des secteurs essentiels de l'économie indonésienne, tels que les transports et la finance.

L'attractivité du territoire indonésien pour les investisseurs étrangers devient rapidement un enjeu économique central pour les autorités.

Dès 2006, l'Indonésie entreprend une importante réforme de son cadre réglementaire : est alors mis en place un Programme d'action pour l'amélioration du climat de l'investissement. Ce programme souhaite inciter l'investissement non seulement étranger mais également national. Il prend alors la forme d'une amélioration de la réglementation douanière, une rationalisation des procédures douanières, et la réduction de délais pour encourager la création d'entreprises.

De nombreux traités bilatéraux d'investissement sont également signés pour encourager l'afflux d'IDE ; aujourd'hui cinquante-sept États ont conclu des TBI avec l'Indonésie.

Ces réformes s'accompagnent d'un renforcement de la stabilité politique et économique du pays, diminuant ainsi les risques pour les investissements étrangers.

A cela s'ajoutent des mesures d'incitations à l'investissement : les investisseurs bénéficient d'allègements des droits sur les IDE entrants et sur les biens d'équipement importés, à quoi s'ajoutent des mesures d'incitations pour les investissements à vocation exportatrice et pour les investissements à destination de certaines régions. L'investissement étranger en Indonésie est largement orienté vers l'exploitation des ressources naturelles.

En effet, l'industrie indonésienne représente 45 % du PIB dont le traitement du bois représente une part importante, et qui emploie plus de 20 % de la population active. Soulignons ici que l'Indonésie est le seul pays asiatique membre de l'OPEP (Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole).

L'Indonésie est, en Asie, un des seuls Etats disposant de ressources naturelles en quantité suffisamment importantes pour attirer les investissements. Ces ressources naturelles sont variées ; elles sont aussi bien énergétiques (pétrole, gaz, électricité) que minières et forestières. Notons également que l'Etat indonésien est en train de procéder à une privatisation du secteur gazier ce qui représente une opportunité importante pour les investisseurs désireux de s'orienter vers une exploitation énergétique.

L'Indonésie accueille en 2010, 13 304 millions de dollars d'investissements étrangers : les premiers investisseurs de l'Etat sont Singapour, le Royaume-Uni, les Etats-Unis et le Japon. Symbole de l'enjeu que représente l'exploitation des ressources naturelles en Indonésie, l'investissement dans ce secteur représente 22,5 % de la totalité des investissements du pays, dont 13,7 % se dirigent vers le secteur minier et 8,8 % [172] vers l'électricité, le gaz et l'eau. À titre d'illustration, on notera que l'Indonésie se classe au 7ème rang mondial des pays disposant de réserves de gaz et de réserves de charbon, et au 18ème rang mondial des pays disposant de pétrole. Le pétrole fait l'objet d'une source importante d'investissements sur le territoire ; cela est parfaitement mis en lumière par les entreprises multinationales présentes sur le territoire, les plus importantes étant Total, Shell et British Petroleum (BP), toutes trois membres du Pacte mondial.

[172] Données du Bureau de coordination des investissements indonésiens, consultable sur http://www4.bkpm.go.id/contents/p16/publications-statistics/17

Mais le secteur des services est également important dans la mesure où il représente environ 40 % du PIB avec un secteur bancaire bien développé. L'agriculture, quant à elle, ne représente que 15 % du PIB mais emploie près de 35 % de la population active.

L'abondance des ressources naturelles de l'archipel indonésien représente un enjeu pour la protection environnementale souhaitée par le Pacte mondial. La biodiversité y est importante et doit être préservée.

Les enjeux sociaux sont également un enjeu pour le développement de l'Indonésie. En effet, 13,3 % de la population vit en dessous du seuil de pauvreté. Dans cette mesure, le Gouvernement indonésien a lancé trois programmes sociaux pour réduire les inégalités. Ces programmes prévoient d'assurer un accès aux soins et à une éducation pour les personnes les plus pauvres.

De plus, ces inégalités accompagnent un taux de chômage élevé (proche de 6 %), une importante précarité des travailleurs du territoire et un taux de syndicalisation des travailleurs très faible (4 % de la population active[173]). La corruption persistante, malgré la mise en place de plans anti-corruption, et les violations répétées faites aux droits de l'Homme sont également un frein à l'amélioration du développement de l'archipel.

Ainsi, la mise en place des Principes du Pacte mondial sur ce territoire représente un enjeu pour la mesure de son efficacité.

❖ *La Corée du Sud*

Dans les années 1960, après la guerre de Corée, le PIB de la Corée du Sud est comparable à celui des pays d'Afrique, tel que le Cameroun, alors qu'aujourd'hui son PIB dépasse celui de pays européens tels que la Grèce ou encore l'Espagne. Pourtant, elle parvient à se redresser en pariant sur une stratégie de développement sur une politique industrielle et une promotion des exportations. Cela s'accompagne d'une réforme agraire importante pour aujourd'hui être un acteur important de l'économie mondiale.

[173] Données de l'Organisation Internationale du Travail

Avec une croissance de 2,9 % du PIB entre 2012 et 2013 et de 3,3 % [174] du PIB entre 2013 et 2014, la Corée du Sud participe au développement de la force économique de la région Asie Pacifique. Elle fait partie des Quatre Dragons (aux côtés d'Hong Kong, de Singapour et de Taïwan), signe du dynamisme régional.

La Corée du Sud est la quinzième puissance mondiale mais son économie repose essentiellement sur les échanges commerciaux et financiers, notamment avec les Etats-Unis et la Chine. La crise des dettes souveraines a donc fortement ralentit l'économie coréenne du fait de cette dépendance.

La main-d'œuvre coréenne est une main-d'œuvre qualifiée et de qualité, expliquant à la fois la bonne capacité coréenne en matière de recherche et développement et la présence d'une industrie de pointe en matière d'électronique, de sidérurgie et de construction automobile. La qualité de ses infrastructures attire également de nombreux investisseurs étrangers.

Malgré cela, les ménages coréens restent profondément endettés, et la situation politique et diplomatique complexe avec la Corée du Nord maintiennent la Corée du Sud au stade de pays en développement : en effet, l'imprévisibilité des relations coréennes contribuent fortement à altérer le climat d'investissement et l'attractivité de la Corée du Sud.
Cela explique les incitations, fiscales et non fiscales, mises en place par le Gouvernement sud coréen pour attirer les investisseurs étrangers : ainsi, des mesures, tels que les exonérations fiscales ou le traitement national, ont été déployés.

De plus, en 2015, le Gouvernement a annoncé le lancement d'un deuxième plan quinquennal pour une *croissance verte* signe d'une implication en matière environnementale. Mais cet engagement a été remis en cause par la faible implication du pays lors de la COP 21 à la fin de l'année 2015.

Face à ces enjeux de développement, le Pacte mondial, par l'intermédiaire de ses entreprises adhérentes peut accompagner la Corée du Sud pour atteindre ses ambitions internationales.

[174] Données de la Banque Mondiale

A côté de ces pays émergents, il existe en Asie Pacifique des pays en développement qui n'appartiennent ni aux pays émergents ni aux PMA : des pays en développement dont le développement existe mais reste relativement lent.

b) Pays en développement : un développement lent mais activé

❖ *La Thaïlande*

La Thaïlande base pendant très longtemps son économie sur l'agriculture et connaît une croissance économique intéressante jusqu'à la crise asiatique de 1997. L'agriculture permet aux Thaïs de subvenir totalement aux besoins alimentaires de la population (ce qui est unique en Asie Pacifique). Et, contrairement aux autres pays d'Asie, la Thaïlande conserve, encore aujourd'hui, une forte population rurale (44 % de la population en 2000). L'agriculture représente aujourd'hui 11 % du PIB de la Thaïlande et emploie près de 40% de la population active. Elle fonde aussi progressivement sa force sur le secteur manufacturier et sur l'électronique. Ces secteurs sont destinés à l'exportation et permettent ainsi à l'Etat de s'ouvrir sur le commerce international. En effet, depuis les années 1970 la part du secteur industriel dans le PIB a largement augmenté, passant de 16 % à 37 % du PIB à l'heure actuelle, dont un secteur textile très dynamique qui regroupe 25 % des actifs. Le secteur tertiaire est très stratégique pour la Thaïlande, et particulièrement le tourisme. En effet, il contribue à 53 % du PIB du pays et emploie près de 40 % de la population active.

Le faible taux de chômage en Thaïlande (autour de 0,8 %), le recul de la pauvreté et l'économie tournée vers les exportations, participent au développement actif du territoire.

Pourtant, les tumultes sociaux et politiques ternissent le climat d'investissement et l'image de la Thaïlande. Elle reste un terrain d'instabilité politique récurrente : le dernier coup d'Etat en date a eu lieu le 22 mai 2014, et on enregistre dix-sept coups d'Etat depuis 1932 dont 12 réussis. Ce coup d'État orchestré par la junte du Général Prayuth Chan-Ocha a dégradé le climat de l'investissement et les attentas de 2015 dans un temple très fréquenté par les touristes chinois ont eu un impact sur le tourisme local. Ces éléments risquent d'avoir d'importantes répercussions sur l'économie thaïlandaise.

La mise en place de mesures incitatives pour les investisseurs pourrait compenser ces répercussions négatives. Le Gouvernement a ainsi déployé un programme intitulé *Board of Invest in Thailand* (BOI). Ce programme d'incitation a été approuvé en décembre 2014 pour une durée de sept ans (2015-2021) et est entré en vigueur le 1er janvier 2015. Ce programme accompagne les décrets royaux émis dans le Code des revenus et de la législation sur la promotion de l'investissement. Le BOI prévoit des mesures incitatives réservées à six secteurs : l'agriculture et l'agroalimentaire, les énergies renouvelables et alternatives, l'automobile, l'électronique et les technologies de l'information et de la communication (TIC), la mode, et les services à haute valeur ajoutée dans la santé, le tourisme et les loisirs. Pour encourager le développement de ces activités clés, il est prévu qu'elles bénéficient de huit années d'exonération fiscale, de 50 % de réduction de l'impôt sur les sociétés pendant cinq ans, d'une double déduction du transport, de l'électricité et des frais d'approvisionnement, de 25 % de déduction sur les bénéfices nets pour les frais d'installation et les coûts de construction.

De plus, la facilitation des affaires en Thaïlande est particulièrement bien en place. La réglementation en matière d'investissement et de promotion du libre échange est favorable à cette tendance. De surcroît, la réglementation thaïlandaise sur les investissements est en totale adéquation avec les recommandations de l'OMC.

Ainsi, même si les perspectives de développement sont encourageantes en Thaïlande, les enjeux restent nombreux et l'implantation du Pacte mondial nécessaire sur ce territoire.
En effet, les inégalités restent très présentes et la pauvreté importante : en effet, comme nous l'a montré le tableau ci-dessus, 16,4 % [175]de la population vit sous le seuil de pauvreté, et 15,1% des enfants âgés de 7 à 14 ans travaillent : c'est le taux le plus important de la région concernant cet indicateur. Il existe donc une nécessité de mettre en place des normes internationales de travail respectées et des instruments de lutte contre la corruption et les violations des droits de l'Homme efficaces.

De plus, sa situation géographique est particulièrement stratégique, elle est très ouverte sur la région et les pays alentour, et l'effet d'entraînement régional souhaité par le Pacte mondial peut trouver en Thaïlande toute sa résonnance.

[175] Données Banque mondiale

❖ *Le Vietnam*

Dans les années 1980, le Vietnam communiste, entame la libéralisation de son économie afin de s'ouvrir aux capitaux étrangers. Le Vietnam sort ravagé de ces décennies de guerre et fait face à ses multiples blessures : économiques, sociales et politiques. De plus, sa proximité avec le Cambodge replonge le territoire dans un contexte belligérant, il aide le Cambodge pour renverser les Khmers rouges et s'enlise dans un conflit avec la Chine.

Malgré cela, à la fin des années 1980, pour faire face à ses difficultés économiques et son isolement diplomatique, le Vietnam décide de s'ouvrir au commerce international et libéralise son économie, tout en conservant un système politique autoritaire à parti unique : le Parti Communiste Vietnamien (PCV). Le Vietnam s'impose alors comme un pays émergent prometteur pour la région.

Depuis le début des années 2000, le Vietnam inscrit une importante croissance qui s'explique par l'afflux des investissements étrangers et son implantation dans le commerce international. En effet, quatre secteurs sont privilégiés sur ce territoire et participent activement à la croissance économique du pays : le secteur textile, la production industrielle, le secteur électronique, dont une production de biens technologiques à forte valeur ajoutée importante et la pêche. Ces secteurs bénéficient d'une main-d'œuvre de qualité et peu chère qui inscrit ce marché salarial dans la compétitivité régionale. Le potentiel agricole est fort et l'ouverture et la diversification économique favorisent l'économie globale.

Ainsi, l'industrie concentre 38 %[176] du PIB du pays et 1/5e de la population active. Elle s'inscrit en tant que moteur de la croissance vietnamienne. Ce pan important de l'économie locale est dominé par l'industrie textile, l'agro-alimentaire, l'industrie du meuble, l'industrie papetière et l'industrie plasturgique. Le secteur de l'énergie est actuellement en pleine croissance. Notons que le Vietnam est le 3ème plus grand producteur de pétrole d'Asie du Sud-Est. Le secteur agricole et l'aquaculture, même s'ils ne représentent que 18 %[177] du PIB du pays concentrent près de la moitié de la population active, mais ils enregistrent actuellement un déclin. Enfin, le secteur tertiaire, dominé par le tourisme et les télécommunications, regroupe 44 % du PIB du pays.

[176] Données Organisation mondiale du commerce
[177] *Ibid.*

Mais, le Vietnam accuse un système politique très corrompu, auquel s'ajoute un manque d'infrastructures important, des inégalités de développement et un système bancaire faible qui ralentit considérablement l'épargne des ménages et dont les créances restent très douteuses. De plus, le chômage urbain et le sous-emploi favorise un climat social tendu, comme l'illustrent les manifestations anti-chinoises de 2014.

Malgré cela, on constate une nette amélioration du niveau de vie et un recul important du taux de pauvreté qui passe de 58 % de la population en 2000 à 14 % en 2015[178].

De plus, d'importantes réformes sont à l'œuvre actuellement au Vietnam. En 2011 un programme dit des *Trois chantiers structurels en faveur de la croissance* est lancé. Toujours à l'œuvre en 2016, il comporte trois axes : le développement des infrastructures, la formation des jeunes et la modernisation des institutions.

A cela s'ajoute la signature en 2015 de l'Accord de Libre échange Transpacifique (TPP), qui ouvre la plus vaste zone de libre échange au monde. Cet accord est également signé par l'Australie, le Brunei, le Canada, le Chili, le Japon, la Malaisie, le Mexique, le Pérou, la Nouvelle-Zélande, Singapour et les Etats-Unis, ces États représentent 40 % de l'économie mondiale. Cet accord ambitionne de contrebalancer l'hégémonie économique chinoise ; la Chine a été écartée des négociations. Il prévoit l'abattement des barrières au commerce et aux investissements dans la zone.

Pourtant, le pays reste fortement tributaire des échanges internationaux, et plus particulièrement occidentaux. Il n'est que peu lié avec ses pays voisins et régionaux. En 2015 notamment, l'on a pu observer un net rapprochement du Vietnam et des Etats-Unis alors que des tensions se sont créées avec la Chine sur la question de la mer de Chine. Pour autant, les relations restent bonnes : Xi JinPing, Président de la République populaire de Chine, a rendu une visite officielle en novembre 2015 au Vietnam, la première depuis dix ans.

En conclusion, le Vietnam est un atout attrayant pour les entreprises et un pays cible intéressant pour le Pacte mondial. En effet, le secteur privé y est amené à progresser et les

[178] Données Banque mondiale

enjeux pour le développement sont multiples sur ce territoire : accompagner la lutte contre la corruption, améliorer les normes de travail, faire respecter les droits de l'Homme et protéger l'environnement sur un territoire riche en ressources naturelles et tourné vers l'agriculture et l'aquaculture.

c) Les PMA étudiés : réels enjeux pour le développement de demain

❖ *Le Cambodge*

Le Cambodge est un des pays le moins développé de la zone d'étude, il doit actuellement faire face à des enjeux de développement importants.

Le Cambodge jouit d'une main-d'œuvre bon marché attrayante pour les entreprises qui s'implantent sur son territoire.

La Chine et le Vietnam sont à l'heure actuelle des pays partenaires incontournables pour le Cambodge, aux côtés de la Malaisie, de la Corée du Sud et de Taïwan. Le Cambodge a donc des échanges importants avec ses États voisins.

L'agriculture est le secteur qui emploie la majorité de la population active cambodgienne, près de deux tiers de sa population. Bien que bénéficiant d'une main-d'œuvre agricole importante, ce secteur conserve une agriculture peu modernisée, et donc faiblement productive, que le manque d'infrastructures, notamment en matière d'électricité et de transports, ne fait qu'enliser. De plus, la baisse des prix des matières premières est préjudiciable à ce secteur.

L'industrie textile est également attractive du fait du faible coût de la main-d'œuvre mais tend à être ralentie par la concurrence des pays voisins, dont notamment la Birmanie. L'augmentation du salaire minimum, bien que bénéfique aux travailleurs, pourrait aussi décourager les investisseurs. En effet, le Cambodge, avec le soutien du Bureau International du Travail (BIT) de l'OIT a effectué un travail important pour l'amélioration des conditions de travail et des libertés syndicales au Cambodge. Les travailleurs du secteur textile sont les premiers à bénéficier de cette avancée sociale, mais le pays s'inscrit également à la liste des bénéficiaires. Avec l'accroissement du nombre de consommateurs responsables et le

processus de moralisation des entreprises engagé, le Cambodge semble pouvoir répondre à ces demandes et exigences nouvelles. Le Pacte mondial peut alors trouver un écho important sur ce territoire qui semble vouloir s'engager dans un processus moderne durable.

De plus, avec l'augmentation du salaire minimum, les répercussions peuvent être multiples pour l'économie cambodgienne ; si certains investisseurs peuvent être découragés, la consommation des ménages peut, elle, s'en trouver modifiée et relancée.

Malgré ces avancées sociales significatives pour le Cambodge, en témoigne la grève de 2015 qui a paralysée la production industrielle, les enjeux du développement sont encore multiples sur le territoire, d'où la nécessité d'inclure l'entreprise dans le processus engagé par le Pacte mondial.

Le système éducatif local est encore trop peu performant, et le déséquilibre de la population souligne bien cette carence. À l'heure actuelle, près de la moitié de la population cambodgienne a moins de 21 ans, ce qui est la source d'une importante faiblesse du marché du travail.

Le pays est également fortement dépendant de l'aide publique internationale. En effet, l'aide publique au développement (APD) représente 6,8 % [179] du revenu national brut (RNB) cambodgien en 2010, et en 2013 5,5 %. A titre de comparaison, l'APD représente au Vietnam 2,6 %[180] du RNB en 2010 et 2,5 % en 2013.

Parallèlement à cela, la corruption au Cambodge est endémique ; elle est la cause d'importants troubles sociaux et politiques mais remet également en question la fiabilité de la justice. Le système judiciaire cambodgien reste peu fiable et manque totalement de transparence. Cet élément est fortement préjudiciable pour le pays dans la mesure où il réduit considérablement l'attractivité pour les investisseurs étrangers.

Cette corruption est également un sujet d'affrontement politique récurrent : elle oppose les partis politiques majoritaires du pays : le Parti du Peuple Cambodgien (KPK) et le Parti du Sauvetage National du Cambodge (PSNC). Le PSNC dénonce de manière récurrente les faits

[179] *Ibid.*
[180] *Ibid.*

de corruption du KPK actuellement au pouvoir. Il accuse notamment ses dirigeants et l'administration d'enrichissements illégaux au détriment des intérêts du pays.

Cette situation de corruption est également préoccupante pour l'avenir du pays et la gestion de ses ressources naturelles. Un important gisement offshore d'hydrocarbure a été découvert récemment au Cambodge mais la production n'a pas encore été lancée. Ce gisement pourrait servir les intérêts du pays mais doit également faire l'objet d'un encadrement strict afin de ne pas être dommageable à l'environnement de la région. Une mauvaise gestion attribuée aux vénalités des pouvoirs corrompus ne saurait bénéficier au développement du pays. L'accompagnement par le Pacte mondial dans ce processus de rationalisation et de lutte contre la corruption semble être une issue nécessaire.

- *La Birmanie*

Depuis les élections législatives de novembre 2010, marquant la fin du régime politique de la junte militaire et l'arrivée au pouvoir du Président Thein Sein, la Birmanie n'a eu de cesse de s'ouvrir. Mais c'est réellement l'été 2011 qui marque un tournant décisif dans la libéralisation de cet État avec l'engagement d'un réel processus de réformes, alors même que la Birmanie est membre de l'OMC depuis 1995.

Cependant, la vie politique birmane reste largement dominée par l'hyper présence de la junte militaire, qui occupe aujourd'hui 94% des sièges de son assemblée. En avril 2012, l'opposition fait pourtant son entrée lors des élections législatives partielles. La Ligue Nationale pour la Démocratie (LND) permet a Aung San Su Kyi, symbole international de l'ouverture birmane et de la lutte contre la junte militaire, de devenir député. La LND remporte alors 43 des 45 sièges disponibles.

Le 8 novembre 2015, lors des élections générales, le LND remporte 80 % des voix et donc la majorité absolue au Parlement birman. Mais 25 % des sièges restent réservés à la junte militaire bien qu'une transition politique doive avoir lieu.

Quelque soit l'avenir donné à cette transition, un processus vers une évolution plus démocratique, bien que toujours autoritaire, semble être à l'œuvre.

Cela s'illustre, tout d'abord, par la levée des sanctions internationales dirigées contre la Birmanie. Ainsi, en 2012 puis en 2013, les Etats-Unis lèvent l'interdiction de délivrance des visas pour les dirigeants birmans, les restrictions sur les aides financières et l'interdiction d'importation des produits birmans sur le territoire américain. En avril 2013, l'Union Européenne engage le même processus de levée de sanctions.

Cela accompagne une ouverture progressive de l'économie birmane et une augmentation d'IDE. Un dynamisme dans le secteur gazier, dans le secteur des télécommunications et dans le secteur des biens de consommation est alors observé.

De plus, en septembre 2015, un salaire minimum est mis en place pour les travailleurs birmans. La croissance bénéficie également de ce climat favorable : elle affiche alors un taux de 8,5 % du PIB. Elle est encouragée par l'augmentation de la consommation privée, mais également par l'afflux d'IDE, notamment dans le secteur de l'agro-alimentaire, et par l'augmentation des dépenses sociales qui bénéficient à l'éducation et à la santé.

Malgré cela le développement du pays est encore à un état embryonnaire : l'atmosphère interethnique et religieuse est fortement tendue, notamment entre les bouddhistes, majoritaires, et les musulmans, surtout dans l'État de Rakhine dont les Rohingyas, population la plus persécutée en 2015, font partie, n'apaise en rien le climat birman. Mais malgré un cessez-le-feu signé en novembre 2015 entre le Gouvernement et huit des quinze groupes armés du conflit, les nombreuses persécutions et violations faites aux droits de l'Homme perdurent.

La mise en place d'un développement durable par l'intermédiaire du Pacte mondial et de l'entreprise est un chantier d'envergure en Birmanie. Les carences en matière d'infrastructures, notamment électriques, sont un frein important à l'installation d'entreprises sur ce territoire. Elles atténuent en effet fortement la productivité, que la main-d'œuvre peu qualifiée ne peut combler.

De plus, le sous-développement du secteur bancaire et le niveau global de pauvreté élevé, dissuadent les investisseurs. Mais notons qu'une croissance rapide des crédits est à l'œuvre à l'heure actuelle ce qui devrait encourager la consommation et l'investissement.

Cela n'empêche pas le développement, certes lent mais existant, du pays. L'abondance de matières premières, tels que le riz, le tek, les minerais, le gaz et le pétrole, couplée à une situation géographique stratégique, au carrefour de l'Inde, de la Chine et de la Thaïlande, attirent les investisseurs étrangers. Le potentiel hydroélectrique et le tourisme, sont également moteurs de l'économie birmane. Notons que la croissance économique est soutenue ; son taux de croissance annuel entre 2012 et 2013 est de 8,2 % du PIB, et entre 2013 et 2014 il est de 8,5 %, avec un fort développement des secteurs du gaz, des télécommunications, des constructions et agricole.

De plus, 2015 a vu la mise en place d'une zone économique spéciale, empruntée au modèle chinois, qui a permis l'accueil de vingt deux entreprises sur le territoire.
A cela s'ajoute l'octroi d'une APD qui explose de 0,7%[181] du RNB en 2012 à 6,9 % en 2013, du fait de l'ouverture économique et de la levée des sanctions.

Pourtant, surmonter certaines faiblesses reste un enjeu clé du développement birman : une économie peu diversifiée, une image ternie par les violations répétées faites aux droits de l'Homme, une gouvernance opaque et des faits de corruption importants qui détériorent l'environnement des affaires sur le territoire. De surcroît, le commerce reste sous contrôle étatique malgré les réformes de libéralisation du marché. Les enjeux pour le Pacte mondial sont donc importants, notamment dans l'accompagnement vers la transparence pour ouvrir au développement et exploiter le potentiel important de ce pays.

- *Le Bangladesh*

Le Bangladesh construit à l'heure actuelle ses richesses principalement sur l'industrie textile, qui représente 80 % des exportations du pays. La main-d'œuvre peu coûteuse, mais peu qualifiée, permet aux industries textiles de masse de produire à moindre coût.

L'évolution démographique positive permet une production constante et d'avenir sur le territoire. En effet, 45 % de la population bangladaise à moins de 15 ans.

L'agriculture est également un secteur important au Bangladesh, il emploie près de 50 % de la population.

[181] *Ibid.*

Enfin, le Bangladesh s'oriente actuellement vers la production d'énergie renouvelables : un investissement canadien important récent a permis le lancement de la production de panneaux photovoltaïques. Cette méthode durable de production d'électricité s'avère être prometteuse pour le développement du pays dans la mesure où elle mettrait un terme aux coupures de courant récurrentes qui limitent la productivité, notamment de l'industrie textile.

De plus, une loi lancée en 2010 prévoit la création de zones économiques spéciales (ZES) empruntées au modèle chinois. Mises en place en septembre 2015, ces ZES ont pour objectif d'attirer les investisseurs dans des zones spécifiques pour permettre un développement localisé, et favoriser ainsi les exportations. L'objectif annoncé par le Gouvernement est, à terme, de créer 1,5 millions de nouveaux emplois et de produire dans ces zones 85 % des produits destinés à l'exportation[182]. Selon la Banque mondiale, dans une note mise en ligne le 31 mars 2015, la création de ces ZES a permis, depuis 2015, d'augmenter significativement les investissements dans ces zones mais également de réduire les gaz à effet de serre par une rationalisation des transports.

Mais le contexte social reste tendu. À la suite des effondrements du Rana Plaza en avril 2013, les troubles sociaux n'ont cessé d'augmenter. Les Etats-Unis ont interrompu le système généralisé de préférence mis en place dans le cadre de l'OMC avec le Bangladesh et ont reconfirmé son non-renouvellement en 2016. D'importantes manifestations ont également accrue les tensions sociales : les manifestations de janvier 2015 ont causé 120 morts et donné lieu à de nombreuses violations des droits de l'Homme.

Malgré des tentatives d'amélioration, les conditions de travail restent médiocres, le revenu national brut de 1 080 $ par an et par habitant, l'un des plus faible de la région, et la sécurité au travail, particulièrement pour les travailleurs de l'industrie textile est insuffisante. C'est pourquoi ces insuffisances sont au cœur des revendications sociales.

Le Bangladesh reste également fort dépendant de l'aide internationale : en effet, en 2010 l'APD représente 1,1 % du RNB [183], en 2012 1,5 % et en 2013, 1,6 % du RNB. Des trois PMA que nous avons étudié, le Bangladesh est le seul État dont l'APD croît sur une période allant de 2010 à 2013. Et, malgré que la moitié des dépenses budgétaires publiques

[182] Données Organisation mondiale du Commerce
[183] Données Banque mondiale

concernent la lutte contre la pauvreté, près d'un tiers de la population vit sous le seuil de pauvreté.

De plus, les tensions politiques récurrentes, en témoignent la manifestation du 5 janvier 2015 qui conteste les élections législatives de 2014, alimentées par la corruption et les violences contribuent à maintenir un climat social tendu.

Le manque d'infrastructure, qui engendre des pénuries fréquentes d'énergie, à quoi s'ajoute un risque climatique quasi constant (inondations et cyclones) maintiennent le pays dans un niveau de développement faible. En effet, le Bangladesh est l'un des pays les plus exposé aux conséquences du changement climatique.

Le Bangladesh présente donc un attrait important pour la mise en place du Pacte mondial : la présence importante d'entreprises, les enjeux liés aux normes internationales du travail, la défense des droits de l'Homme et son exposition aux changements climatiques sont autant d'éléments qui justifient le déploiement de Déclaration sur ce territoire.

La région Asie doit donc faire face à un développement à plusieurs vitesses, dans lequel cohabitent des PMA, des pays émergents mais aussi des pays développés (comme le Japon). Mais il est certain que ce développement à plusieurs vitesses permet également aux PMA présents sur la zone de ne pas s'enliser dans le sous-développement, mais plutôt de profiter de l'émergence et du rayonnement des États voisins ; c'est ainsi, par exemple, que l'émergence de la Chine a profité à la région entière.

Et c'est en cela que la zone Asie Pacifique va attirer l'attention de notre étude ; cette diversité va nous permettre d'appréhender l'efficacité du Pacte mondial pour le développement durable et sain attendu, à travers l'étude de son intégration, autant dans des PMA, que dans des pays émergents et dans les autres pays en développement.

C. Etat des lieux général et nécessité du Pacte mondial

Maintenant que nous avons présenté les Etats en développement qui feront l'objet de notre étude, il est possible de conclure à de véritables carences sur la zone Asie Pacifique. Ces carences sont récurrentes sur la zone étudiée, et démontrent toute la pertinence des démarches entreprises par les Nations Unies pour l'implantation du Pacte mondial en Asie Pacifique.

En effet, la Communauté internationale a largement développé des questions et objectifs contemporains auxquels il est nécessaire d'apporter une attention particulière : respect de l'environnement, amélioration des normes internationales de travail, lutte contre la corruption et défense des droits de l'Homme. Ces quatre volets du Pacte mondial suffisent à définir les enjeux de développement de demain sur la zone étudiée ; en effet, là encore le choix de l'Asie Pacifique est important car il regroupe ces quatre volets.

Tout d'abord, la protection de l'environnement est devenue, au cours de ces dernières années un enjeu planétaire, mis en avant aujourd'hui par le Pacte mondial. Or, à l'heure actuelle de nombreux pays d'Asie Pacifique semblent ignorer les priorités environnementales, préférant associer le développement à l'intensification de la production et aux émissions de carbone. C'est le cas de la Chine qui fonde son développement sur le commerce extérieur, le surinvestissement qui se révèle très dommageable pour ses ressources naturelles (bien que l'on observe une tendance actuelle au repli sur une économie orientée vers le marché intérieur). Les terres agricoles font l'objet d'une surexploitation, méconnaissant la protection des eaux souterraines, et utilisant des nombreux pesticides nocifs à l'environnement. Du développement de la Chine résulte une catastrophe environnementale sans précédent : *désertification et salinisation des sols, inondations et sécheresses ravageuses, pollution, pluies acides*[184].

Cette méconnaissance des préoccupations environnementales peut être coûteuse pour le développement de la Chine : en effet, les entreprises internationales sont de plus en plus attentives à ces préoccupations grâce à la prise de conscience de l'opinion publique internationale.

[184] DOMENACH Jean-Luc, « Peut-on parler d'émergence chinoise ? »in *L'enjeu mondial : Les pays émergents*, sous la direction de JAFFRELOT Christophe, SciencesPo Les Presses, 2008

Mais la Chine n'est pas seule en Asie Pacifique à préférer son développement économique au respect des normes environnementales ; ainsi des Etats, riches de ressources naturelles, comme la Birmanie ou l'Indonésie, exploitent à outrance ces ressources. L'enjeu est ici de favoriser un développement, certes plus lent, mais durable, tout en évitant le gaspillage des ressources naturelles épuisables. Et c'est en cela qu'il est essentiel au Pacte mondial, aidé des adhérents et des réseaux locaux, d'encourager des modes d'activité plus respectueux.

La faiblesse des normes sociales et les violations faites aux droits de l'Homme entachent aussi le développement de la zone. En effet, dans de nombreux pays d'Asie Pacifique, les normes internationales du travail sont peu nombreuses et/ou peu protectrices, et le respect des Droits de l'Homme aléatoire. À première vue, la main d'œuvre bon marché, telle que présente au Vietnam ou au Bangladesh par exemple, peut paraître avantageuse pour attirer l'implantation et la production locale, mais elle révèle aussi une réalité de développement moins réjouissante ; suite aux effondrement bangladais du Rana Plaza, ont été ainsi révélées des conditions de travail déplorables dans des entreprises multinationales implantées localement ou faisant intervenir des ateliers compromis dans cette affaire (d'où l'importance du choix des acteurs de la sphère d'influence) : normes de sécurité, travail d'enfants, heures supplémentaires non rémunérées, travail dissimulé, etc. Autant d'éléments qui dénoncent le revers d'une main d'œuvre « trop bon marché ». Consciente de ces réalités, la Chine a tenté d'améliorer les conditions de travail de ses travailleurs : à la fin des années 1990 et 2000, la Chine était souvent surnommée « l'usine du monde », mais face aux revendications salariales grandissantes, et simultanément au développement économique alors opéré, le Gouvernement et les entreprises, ont fait le choix d'une amélioration des conditions de travail. Cette amélioration a, par exemple, pris la forme d'une augmentation du salaire minimum en Chine (+18% en 2014) ; désormais le salaire minimum à Shanghai à presque doublé depuis 2010, il est, par exemple, de 200 euros mensuels, contre 75 euros au Cambodge et 50 euros au Bangladesh (sur la base de quarante heures de travail hebdomadaires).

Enfin, la corruption est également un point noir pour le développement de la zone. Au Vietnam, mais également au Bangladesh, en Thaïlande, en Chine (pour ne citer que ces pays), la corruption est présente à tous les niveaux et paralysent tout effort.

On distingue la petite corruption (pots de vin) de la grande corruption (attribution illégale de marchés publics). On observe qu'en Asie Pacifique la corruption peut revêtir les deux formes :

aussi bien une petite corruption par le biais de pots de vin versés à un administrateur afin d'accélérer les processus bureaucratiques d'administration qui sont encore lents, mais on retrouve également une grande corruption qui paraît plus problématique pour les finances des Etats concernés. En effet, elle représente une perte importante pour les Etats : si un marché public est attribué à une entreprise, non pas parce qu'elle est performante et compétitive par rapport aux autres entreprises, mais simplement par ce qu'elle est le résultat de la corruption des attributeurs des marchés publics, cela pose des problèmes considérables pour l'Etat, non seulement pour le coût mais aussi pour la qualité de la réalisation du marché public.

De plus, la petite corruption influe directement sur le coût de l'investissement, et donc sur l'implantation des entreprises dans la zone : tout d'abord, lors de l'installation de l'investisseur mais aussi chaque fois qu'il sera nécessaire de procéder à des actes administratifs ou faisant intervenir du personnel corruptible. Cela est donc pris en considération lors de la décision d'investissement, car la corruption a un coût dont il faut tenir compte (voir Annexe 2). S'agissant maintenant de la grande corruption, elle peut dissuader l'investisseur dans la mesure où, s'il n'est pas encore installé dans la région, et qu'il souhaite répondre à des appels d'offres, il ne pourra pas forcement obtenir les marchés par un manque de relations avec les autorités locales. Et se posera également, encore une fois, le problème du coût de la corruption dans le but d'obtenir un marché public.

Ainsi en Asie Pacifique, la corruption reste un problème important : l'ONG Transparency International [185] a établi un classement de la corruption à travers le monde afin de dresser un état des lieux sur 182 pays. A chaque Etat est attribué un niveau de corruption de 0 à 10 (10 étant le niveau de corruption minimal) et les pays étudiés font l'objet d'une extrême corruption : le Vietnam se trouve au 112ème rang (niveau de corruption : 2,9), le Cambodge au 164ème rang (2,1) et enfin, la Birmanie à la 180ème place à la fin du classement avec un niveau de corruption de 1,5.

Cet état des lieux révèle donc l'importance d'une action généralisée et collective au niveau de la zone. C'est pourquoi nous allons maintenant étudier l'intégration et l'implantation du

[185] TRANSPARENCY INTERNATIONAL, *Corruption perception Index,* 2011 consultable sur http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/

Pacte mondial, une initiative ayant pour but d'améliorer le niveau de développement danscette zone[186].

II. Méthodologie de mesure de l'efficacité du Pacte mondial

Trois éléments sont indispensables à la mesure de l'efficacité d'une norme : il faut tout d'abord définir l'efficacité (A), puis comprendre les enjeux sous jacents à cette mesure de l'efficacité, en d'autres termes comprendre pourquoi mesurer la norme (B) et enfin construire une méthodologie capable de mesurer cette efficacité (C).

A. Définir la notion d'efficacité

Dans le langage courant, l'efficacité définit le caractère de ce qui produit l'effet attendu. Mais, en terme juridique, il faut comprendre la notion comme plus complexe.

« L'efficacité – au sens étroit donc – est la capacité d'une mesure d'atteindre les objectifs visés par la loi ou la politique publique. Elle se mesure par rapport aux résultats(«outcomes»), c'est-à-dire à l'ensemble des effets qui sont causalement imputables à une politique publique déterminée. [187]»

L'efficacité se mesure également à la nature de la norme : « *le degré de mise en œuvre, le degré d'observation (pour les obligations), le degré d'utilisation (pour les droits) ou le degré d'attention (pour les mesures de persuasion)*[188] »

Dans le cas du Pacte mondial, il serait possible d'en mesurer l'efficacité d'utilisation, c'est-à-dire par rapport à « *son degré de mise en œuvre* ».

Mais, il convient de distinguer, comme le souligne Alexandre Flückigrer, l'*efficacité* de l'*efficience* et de l'*effectivité* ; les trois notions, bien que liées, sont pourtant bien distinctes.

L'*efficience* intègre une notion d'évaluation du coût de la mesure : une mesure n'est alors efficiente que si la comparaison des ressources investies et des résultats obtenus , c'est-à-dire l'analyse coûts/bénéfices, est jugée satisfaisante. Or, dans notre cas d'étude, cette

[186] Tous ces éléments ont fait l'objet d'un récapitulatif : TUPLER Marion, Cartographie générale : Panorama des pays en développement d'Asie-Pacifique, 2015 : qui peut être consulté sur : URL : http://bl.ocks.org/anonymous/raw/3a13234eb6408b208036/

[187]FLÜCKIGER Alexandre, « L'évaluation législative ou comment mesurer l'efficacité des lois », *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XLV, 2007, n° 138, p. 85, URL : https://ress.revues.org/195

[188]*Id*. p.85

dimension économique de la norme n'est pas essentielle, bien que présente, à l'analyse car le Pacte mondial a vocation à transcender une dimension purement économique.

Mais l'*efficacité* du Pacte mondial ne réside également pas dans son *effectivité.* En effet, selon la définition apportée par Hans Kelsen, la norme est effective si elle est « *appliquée et obéie et suivie* [189]». Cette définition de l'effectivité intègre donc une dimension éducative de l'individu face à la norme, où celle-ci modifie par son application le comportement des individus. Or, l'efficacité, même si elle intègre cette dimension éducative, et le Pacte mondial en est l'exemple, inclut l'effectivité dans sa définition mais ne se limite pas à cela. L'efficacité inclut l'obtention d'un résultat.
Ainsi, l'efficacité conjugue à la fois le respect et la mise en œuvre de la norme, c'est-à-dire son effectivité, mais également l'obtention de résultats cohérents avec les objectifs visés.
Mais pour être complète, il convient d'ajouter la dimension de connaissance à cette définition : si la norme est méconnue, elle ne peut être efficace. Alors qu'au contraire, si cette norme est connue elle trouvera une efficacité. Encore une fois, cela est d'autant plus vrai pour le Pacte mondial ; dans la mesure où cette norme de *soft law* n'a pas de force contraignante, si elle est méconnue il est impossible qu'elle soit efficace car elle ne saurait trouver l'écho nécessaire à sa mise en œuvre.

Afin de résumer cette définition, il convient de lister les trois éléments caractéristiques de l'efficacité de la norme :

1. **La connaissance de la norme**
2. **L'effectivité de la norme : norme respectée et appliquée**
3. **La conformité des résultats obtenus avec les objectifs initiaux**

Dans les différents systèmes juridiques nationaux, il est possible d'identifier des utilisations similaires à l'efficacité de la norme ; ainsi, par exemple, la Constitution française, à son article 34 alinéa 1er, dispose *« Le Parlement vote la loi. Il en contrôle l'application et en évalue les résultats dans les conditions prévues par une loi organique* ».
Maintenant que nous sommes parvenus à une définition satisfaisante de l'*efficacité*, il faut désormais s'interroger sur la nécessité d'une telle mesure.

[189] KELSEN Hans, *Théorie pure du droit*, Dalloz, 1962

B. Pourquoi mesurer l'efficacité du Pacte mondial ?

Comme le souligne Alexandre Flückiger, mesurer l'efficacité d'une loi permet d'en garantir la légitimité, c'est-à-dire justifier son utilité pour la Société : « *Pour pallier les déficiences de la légalité, l'avènement de l'Etat gestionnaire étend l'analyse en termes d'efficacité.* [190]».

En effet, longtemps la loi a été érigée en tant que principe supérieur gouvernant le peuple. Mais à l'heure actuelle, la loi a la nécessité de prouver sa légitimité pour perdurer : une loi qui ne saurait être légitime, ne représenterait qu'une vision despotique de la norme, perdant ainsi toute la substance que le législateur a entendu lui conférer.

S'agissant du Pacte mondial, il est vrai que la mesure ne tend pas à s'appliquer seulement dans les pays démocratiques ; sa dimension est universelle, sa légitimité doit donc être prouvée. Cette démarche de recherche de la légitimité est d'autant plus vraie pour le Pacte mondial, qu'il s'agit d'une norme de *soft law* : la norme étant par essence non contraignante, son inobservation ne peut donner lieu à une sanction du juge. Et, cette norme est de dimension internationale. Il s'agit donc de trouver un moyen de justifier l'existence de la norme à l'échelle internationale, et quoi de mieux pour la légitimer que d'en prouver sa légitimité, son efficacité ?

Ainsi, mesurer l'efficacité de la norme revient à « *mesurer le différentiel entre le but visé par une politique publique (dont la loi n'est qu'une composante de mise en œuvre) et les résultats observés sur le terrain.*[191] ».

Dans ce processus de mesure de la norme, l'action est donc justifiée par sa seule performance ; la légitimité de l'action s'entend donc par sa capacité à présenter des résultats satisfaisants par rapport au but recherché. Cette notion de mesure de l'efficacité de la norme est aujourd'hui à l'œuvre bien qu'elle n'en demeure pas moins discutable : le résultat présenté face à un objectif défini ne peut suffire seul à prouver la légitimité de la norme, d'autres éléments devraient intervenir pour juger de la valeur de la norme : la moralité, la justice, l'éthique… Pourtant, on mesure aujourd'hui l'efficacité d'une norme par rapport aux résultats obtenus, à la manière d'une grille d'évaluation commerciale ou entrepreneuriale. L'on cherche donc,

[190] FLÜCKIGER Alexandre, « L'évaluation législative ou comment mesurer l'efficacité des lois »,*Revue européenne des sciences sociales*, Tome XLV, 2007, N° 138, p. 84, URL : https://ress.revues.org/195

[191] *Id.* p.84

comme le souligne Alexandre Flückiger, à privilégier l'évaluateur plutôt que le juge : « *L'évaluateur succède ainsi au juge.*[192] ».

Bien que parfois regrettable, cette démarche n'en reste pas moins un moyen d'obtenir une méthodologie pour évaluer la norme.

Apparaît alors ici une méthodologie simplifiée de l'analyse de l'efficacité, tirée de la définition du terme et de la nécessité de légitimer la norme.

À partir de cette méthodologie théorique, il faut désormais évaluer de manière pratique l'efficacité du Pacte mondial.

C. Mesurer l'efficacité du Pacte mondial

1. *Analyser la connaissance de la norme à travers son implantation : intégration du Pacte mondial en Asie Pacifique*

Pour analyser la connaissance de la norme, c'est-à-dire la connaissance du Pacte mondial dans les pays faisant l'objet de notre étude, il convient d'observer son implantation dans les différents Etats. Certains de ces Etats ont des réseaux locaux implantés et comptant un nombre important de participants, d'autres sont de taille plus modeste, et enfin, certains n'ont aucun réseau local.

L'enjeu de cette partie est de comparer l'activité de ces réseaux locaux, quand ils existent, et de ces Etats, afin de mesurer l'impact du Pacte mondial, ou du moins l'influence exercée par le Pacte mondial sur les pratiques locales.

La méthodologie d'étude est donc la suivante : le site www.globalcompact.org propose, par région et par Etat, des données répertoriant le nombre de participants, et leur répartition : par secteur d'activité et par taille d'entreprise lorsqu'il s'agit d'entreprises, et par domaine d'intervention lorsqu'il s'agit de participants non commerciaux. Nous avons jugé préférable de sélectionner parmi les différentes options, seulement les entreprises selon leur taille, c'est-à-dire PME ou grandes entreprises.

A partir des données récoltées, nous avons établi un pourcentage prenant en compte le nombre de membres du réseau local, puis, le nombre de grandes entreprises présentes dans ce

[192] *Id.* p. 84

réseau local et le nombre de PME présentes. Enfin, nous avons établi un pourcentage représentatif de la part occupée par ces entités puis la part représentée par les entreprises parmi les membres. Cette démarche cherche à démontrer une facette de l'efficacité du Pacte mondial ; en effet, l'entreprise étant le destinataire et l'acteur principal de l'initiative du Pacte mondial, il convient d'en exprimer la représentation. Si le nombre de membres des réseaux locaux peut être un premier élément intéressant pour mesurer l'efficacité du Pacte mondial, il convient d'en préciser la composition : si les composants sont uniquement des ONG ou des organismes rattachés aux Nations Unies, nous pourrons conclure à une relative implantation du Pacte mondial, à défaut de sollicitation des acteurs concernés, c'est-à-dire les entreprises. Et, au contraire, si le pourcentage d'entreprises présentes dans ces réseaux locaux est significatif alors on pourra conclure à un premier palier d'efficacité. Enfin, si un Etat n'a sur son territoire aucun réseau local implanté, cela peut être interprété comme l'insuffisance de la connaissance de la norme.

A titre de référence, et pour avoir un élément de comparaison et un ordre de grandeur, nous avons inclus à ce tableau comparatif une variable appelée : Nombre d'entreprises intérieures cotées en bourse[193]. Cette variable ne comporte que les entreprises locales cotées en bourse du pays en 2015, parmi les indicateurs de développement disponibles sur le site de la Banque mondiale. Elle n'est là que pour donner une échelle et non pour informer sur le nombre réel d'entreprises présentes sur le territoire (ce nombre étant difficile à obtenir de manière certaine).

[193] Variable obtenue à partir des données de la Banque mondiale : disponibles sur http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/CM.MKT.LDOM.NO

Tableau récapitulatif des entreprises adhérentes au Pacte mondial dans la zone d'étude

ETAT et nombre de participants	Nombre d'entreprises intérieures cotées en bourse[1]	Taux de participation des entreprises locales au Pacte mondial en %	Type d'entreprise participante	Répartition des entreprises participantes en effectif	Répartition du nombre de participants en %	Taux de participation des entreprises en %
Bangladesh 54 participants	229	10,48 %	PME	9	16,66 %	44,44 %
			GDE entreprise	15	27,78%	
Birmanie 248 participants	N.C	/	PME	198	79,85 %	97,17 %
			GDE entreprise	43	17,34 %	
Cambodge Absence de réseau local	N.C	/	PME	/	/	/
			GDE entreprise	/	/	
Chine 273 participants	2494	7,54 %	PME	75	27,47 %	68,86 %
			GDE entreprise	113	41,39 %	
Corée du Sud 275 participants	1767	9,28 %	PME	42	15,27 %	59,64 %
			GDE entreprise	122	44,36 %	
Inde 320 participants	5191	2,41 %	PME	47	14,69 %	39,06 %
			GDE entreprise	78	24,38 %	
Indonésie 114 participants	459	9,15 %	PME	23	20,18 %	36,84 %
			GDE entreprise	19	16,67 %	
Thaïlande Absence de réseau local	502	/	PME	/	/	/
			GDE entreprise	/	/	
Vietnam 71 participants	311	6,75 %	PME	14	19,72 %	29,57 %
			GDE entreprise	7	9,85 %	
MOYENNE		7,60 %		805		53,65 %

Après l'étude des données récoltées, il nous est possible de déduire un premier élément de l'efficacité : parmi les neuf Etats faisant l'objet de notre étude, seuls deux n'ont pas de réseau local implanté. Cela ne signifie pas que dans ces deux Etats les Principes du Pacte mondial, ni même l'initiative, sont méconnus, mais cela peut plutôt être interprété comme il suit : la connaissance de cette norme reste insuffisante pour faire l'objet d'une initiative collective.

Ensuite, au regard de la part occupée par l'entreprise au sein des réseaux locaux, d'après nos résultats, nous pouvons conclure à une certaine irrégularité. En effet, aucune tendance claire ne se dégage de la part de représentation de l'entreprise au sein des réseaux locaux : un minimum de représentation est observé au Vietnam (seuls 29,57% des participants locaux sont des entreprises) et un maximum est identifié en Birmanie (avec 97,17 % d'entreprises parmi les adhérents). Quoiqu'il en soit, même si c'est le réseau local vietnamien qui comptabilise le moins d'entreprises parmi ses adhérents, 29,57% représentent tout de même une part significative de présence des entreprises. De plus, si l'on fait une moyenne de ces taux de participation des entreprises aux initiatives locales, on remarque qu'environ 53,65% des participants aux réseaux locaux sont des entreprises. Ce pourcentage est donc révélateur d'une bonne participation, et donc d'une bonne connaissance du Pacte mondial par les entreprises au niveau local.

De plus, lorsque l'on observe le taux d'entreprises participantes au Pacte mondial et qu'on le compare au nombre d'entreprises présentes sur le territoire, on remarque que ce taux est intéressant; certes il n'est pas très important (le taux moyen étant 7,60 %) mais il reste significatif au vu du nombre important d'entreprises présentes sur la région. Rappelons que la région étudiée est en plein essor économique, et qu'elle attire nécessairement une quantité importante d'entreprises à s'implanter localement. Et, nous avons conclu à la présence de 805 entreprises sur les neuf Etats étudiés, c'est qui est assez représentatif de la connaissance, sur la zone, du Pacte mondial. La norme est donc connue, même si elle ne rassemble qu'un faible pourcentage d'entreprises présentes sur la zone.

Ce tableau d'analyse est également révélateur d'une tendance intéressante en matière de développement : on remarque que le niveau de développement du pays n'interfère pas dans l'implantation du Pacte mondial. En effet, prenons deux PMA : la Birmanie a 97,17 % de son

réseau local composé d'entreprises, et au Bangladesh 10,48 % des entreprises ont adhéré au Pacte mondial. La Corée du Sud (pays émergent de longue date) a 59,64% de son réseau occupé par les entreprises alors que l'Indonésie n'en a que 36,84 % (taux inférieur au taux moyen). Ainsi, la représentation du Pacte mondial ne semble pas avoir de lien direct avec le développement, cela ne signifiant pas que le Pacte mondial n'a pas d'impact sur le développement bien entendu.

D'une manière globale, au vu des résultats ainsi obtenus, nous pouvons conclure à une assez bonne connaissance du Pacte mondial dans la région étudiée.

Maintenant que ce premier palier de la mesure de l'efficacité est franchi, nous allons procéder à l'analyse de l'effectivité de la norme.

2. *Analyser l'effectivité du Pacte mondial : contrôle du respect et de l'application*

Depuis sa création en 2000, le Pacte mondial a reçu un accueil mitigé : du côté des entreprises, le texte a été perçu comme un moyen d'affirmer leur engagement en faveur d'un développement plus durable et plus sain. Ainsi, cela explique les résultats obtenus précédemment dans notre étude : développement des réseaux locaux, augmentation du nombre de parties prenantes, notamment des entreprises, multiplication des manifestations encadrées par le Pacte mondial, etc. Pourtant, l'accueil a été plus sceptique du côté de la société civile ; en effet, beaucoup ont vu dans cette initiative des Nations Unies un moyen offert aux entreprises de faire du « greenwashing ». Cette notion pourrait être traduite par « écoblanchiment » : ce concept est un outil marketing mis en place par les entreprises afin d'attacher à leur image de marque une dimension écologiquement responsable. Les détracteurs du Pacte mondial ont ainsi vu en cette démarche un moyen mis à la disposition des entreprises pour améliorer leur image, et accroître leurs bénéfices.

Au début du Pacte mondial, la Déclaration contenant les Dix principes régissait essentiellement les obligations des entreprises. Ainsi, le texte étant dépourvu de valeur contraignante, la société civile n'admettait pas la possibilité d'une efficacité et d'un contrôle stricte du texte, s'il n'était pas assorti de sanction. En 2004, pour pallier ce manque de confiance, le Pacte mondial a mis en place des *mesures d'intégrité*.

Ces mesures d'intégrité n'ambitionnent pas de conférer un pouvoir contraignant au texte, celui-ci demeure un texte de *soft law*. Cependant, l'objectif de ces mesures est d'encadrer

d'avantage l'application et l'utilisation du Pacte mondial à travers un système de garantie minimale. Une fois ce système de mesures d'intégrité mis en place, se sont alors multipliées des initiatives qui sont parvenues à crédibiliser le Pacte mondial.
Nous allons donc analyser ces différentes mesures et initiatives afin d'évaluer l'effectivité du Pacte mondial, à savoir son application ainsi que son respect.

a) Analyser l'application du Pacte mondial par l'étude des COPs

❖ *Utiliser les COPs pour mesurer l'application : comprendre l'enjeu*

La notion d'application est essentielle pour mesurer l'effectivité d'une norme. Lorsque l'on utilise cette notion d'*application*, on sous entend nécessairement l'utilisation effective de la norme : l'entreprise se revendique partie prenante au Pacte mondial et va effectivement intégrer les Dix principes au sein de sa stratégie entrepreneuriale.
La bonne application de la norme est également à prendre en compte ; c'est alors qu'il s'agira de contrôler que l'interprétation faite de la norme dans sa mise en œuvre est conforme aux objectifs visés par les rédacteurs du Pacte mondial.
Afin de mesurer ces deux éléments essentiels, *utilisation effective* et *bonne application*, le Pacte mondial demande aux parties prenantes de fournir annuellement des Communications sur le Progrès (COPs).
Depuis 2005, les entreprises adhérentes sont tenues de soumettre chaque année des COPs, qui sont ensuite mises en ligne sur le site du Pacte mondial. Cela a deux effets : non seulement elles permettent à l'Organisation du Pacte mondial d'avoir un droit de regard sur la mise en place des Dix principes, et ainsi d'orienter les entreprises pour améliorer progressivement leur activité pour qu'elles coïncident au mieux avec les objectifs du Pacte mondial, mais également de rendre public, via la mise en ligne de ces COPs, les résultats annuellement obtenus et ainsi d'asseoir une transparence totale de l'action de l'Organisation pour pallier le manque de crédibilité initial.
Les entreprises sont également fortement invitées à envoyer ces COPs à leurs parties prenantes : pour le Pacte mondial c'est un moyen d'affirmer une nouvelle fois ces principes mais également de diffuser une initiative qui a pour ambition d'être collective.

Avant la publication de la *note sur les mesures d'intégrité*, une entreprise qui ne communiquait pas ses COPs se voyait passer d'un statut de membre actif, à un statut de membre inactif.

Désormais, en cas d'absence de publication des COPs, le Pacte mondial prévoit un système en deux paliers : dans un premier temps, si l'entreprise refuse de publier une COP, elle voit son statut modifié : d'*entreprise adhérente*, elle devient *entreprise non communicante*. Ce statut, mis en ligne sur le site du Pacte mondial, peut être préjudiciable à l'entreprise, auprès de ses clients et au sein de sa sphère d'influence. Notons que dans cette logique mieux vaut ne pas adhérer au Pacte mondial que d'y adhérer pour ensuite en être radié publiquement.

Dans un second temps, après un an de non communication, l'entreprise est retirée de la liste des participants au Pacte mondial.

Ces éléments sont précisés dans la documentation relative à l'Organisation, mais c'est la note sur les mesures d'intégrité du Pacte mondial qui précise clairement ces éléments. Ainsi, dans son troisième point, *La non-publication d'une communication sur le progrès* est précisée :

> *Les sociétés participantes qui ne présentent pas de communication sur le progrès pendant deux ans de suite seront considérées comme « inactives » sur le site Web du Pacte mondial. Les sociétés inactives n'auront pas l'autorisation de prendre part aux manifestations du Pacte mondial, notamment celles du réseau régional, jusqu'à ce qu'une communication sur le progrès soit présentée. En outre, elles ne seront pas autorisées à utiliser le nom et le logo du Pacte mondial*[194].

Cette radiation de la liste des participants au Pacte mondial, impose, selon cette note, la fin de l'utilisation de la communication autour des initiatives du Pacte mondial. L'entreprise qui ne communique pas, doit donc revoir sa stratégie de communication si elle a axé celle-ci autour de l'initiative des Nations Unies. Si l'entreprise ne cesse pas d'axer sa communication autour du Pacte mondial, si, par exemple, elle continue d'utiliser et d'apposer le logo sur ses produits, alors elle peut faire l'objet de poursuites judiciaires. A ce titre, le deuxième point de la note sur les mesures d'intégrité, *Utilisation abusive de l'association entre l'Organisation des Nations Unies et/ou le Pacte mondial*[195], prévoit notamment :

[194] PACTE MONDIAL, *Note sur les mesures d'intégrité*, 2004, p.2
[195] *Id.*, p.1

Le Bureau du Pacte mondial se réserve le droit d'agir comme il convient en cas de violation de ces principes, en ayant notamment recours à la révocation du statut de participant, à la saisie des autorités gouvernementales compétentes et/ou à des poursuites judiciaires. Toute utilisation abusive soupçonnée du nom ou du logo du Pacte mondial doit être portée à la connaissance du Bureau du Pacte mondial des Nations Unies.

Ainsi, à travers l'édition de cette note, le Pacte mondial a su encadrer davantage l'utilisation et l'adhésion à sa Déclaration, et ce, de manière effective ; en effet, au cours de l'année 2010, 859 entreprises [196] avaient été retirées de la liste des entreprises participantes, portant à 2 959[197] le nombre d'entreprises radiées de l'initiatives depuis sa création pour défaut de communication.

Bien souvent, la non communication des entreprises résulte de difficultés économiques ou d'une instabilité sociale ou politique locale, raison pour laquelle le Pacte mondial a prévu, dans ses mesures d'intégrité, une phase transitoire avant un retrait de la liste des participants. Malgré cela, une radiation totale est souvent envisagée après cette période transitoire.

Ainsi, en 2015, 4 692[198] participants (entreprises et organismes non commerciaux) ont pu bénéficier de cette période transitoire, avec un statut de non communicant, sur les 13 212[199] adhérents au Pacte mondial.

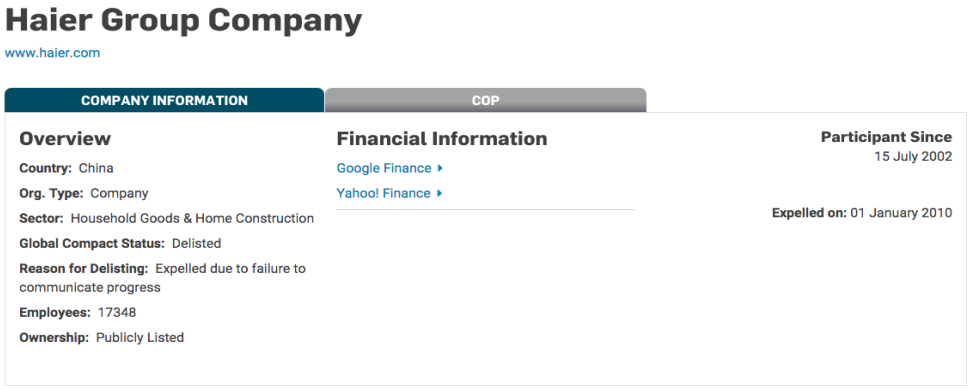
C'est en application de cette obligation de communiquer que, à titre d'illustration, le 1er janvier 2010, le Groupe chinois Haier a été radié pour défaut de communication sur le progrès.

[196] FIDH, *Entreprises et violations des Droits de l'Homme : Un guide pratique sur les recours existants à l'intention des victimes et des ONG*, 2010, p. 540

[197] *Id.* p. 540

[198] Données disponibles sur le site du Pacte mondial, consultées le 01/11/2015, URL : https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Borganization_types%5D%5B%5D=5&search%5Borganization_types%5D%5B%5D=19&search%5Bcountries%5D%5B%5D=196&search%5Breporting_status%5D%5B%5D=noncommunicating&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=type&search%5Bsort_direction%5D=asc

[199] *Ibid.*



Ainsi, en 2015, sur la zone étudiée d'Asie-Pacifique, 791 entreprises ont été radiées parmi 7 302 entreprises radiées dans le monde depuis l'intégration de cette mesure dans la Note sur les mesures d'intégrité.

S'agissant de l'intégration de la mesure transitoire prévoyant un statut de non communicant, nous allons analyser les données disponibles sur la région étudiée.

Ces données prennent en compte la Thaïlande et le Cambodge qui, malgré l'absence de réseau local, ont tout de même des entreprises présentes localement qui participent au Pacte mondial.

Tableau représentant la part des entreprises non communicantes dans la zone d'étude

ETAT	Nb. de participants (entreprises et organismes non commerciaux)	Nb. de participants non communicants	Nb. d'entreprises non communicantes	Part des entreprises non communicantes parmi l'ensemble des participants non communicants en %
Inde	321	154	29	18,83 %
Indonésie	115	68	6	8,82 %
Bangladesh	54	22	3	13,64 %
Birmanie	252	52	48	92,31 %
Vietnam	71	48	3	6,25 %
Corée du Sud	275	48	24	50,00 %
Cambodge	2	1	1	100 %
Thaïlande	33	8	2	25,00 %
Chine	274	106	54	50,94 %

❖ *Analyse des données obtenues*

Ce tableau a été obtenu à partir des données disponibles sur le site du Pacte mondial, il indique, en fonction des Etats étudiés, le nombre de participants, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'organismes non commerciaux (ONG, institutions publiques, etc.), ainsi que le nombre d'organismes non communicants et le nombre d'entreprises non communicantes (celles-ci étant donc représentées deux fois), et enfin le pourcentage représenté par les entreprises non communicantes en fonction du nombre de participants non communicants.

L'objectif de ce tableau est d'analyser, à travers l'obtention de la part des entreprises non communicantes, l'application par les entreprises, et donc l'effectivité, du Pacte mondial sur la région Asie Pacifique : en effet, un pourcentage d'entreprises non communicantes élevé sera représentatif d'une tendance à la non communication, et donc à la non application des principes du Pacte mondial, qui imposent une COP annuelle. Au contraire, plus ce pourcentage sera faible, plus l'application du texte sera respectée, renforçant ainsi son effectivité.
Notons ici que ce tableau indique une tendance générale et ne saurait garantir l'exactitude des situations : en effet, les COPs publiées par les entreprises ne font pas systématiquement l'objet d'un contrôle par le Pacte mondial (voir Annexe 1), et ainsi on ne pourrait affirmer de manière sûre que les résultats mis en ligne sont réels.

Passons à l'analyse de ces données.

Ce tableau révèle une certaine irrégularité dans l'application du Pacte mondial : en effet, certains taux sont très bas, notamment au Vietnam (6,25 %), en Indonésie (8,82%) et au Bangladesh (13,64 %) , alors que dans d'autres Etats ils sont très élevés : ainsi en Chine, 50,94 % des non communicants sont des entreprises, et 50 % en Corée du Sud et en Birmanie 92,31 % (on peut mettre de côté le Cambodge qui ne compte que deux participants). Mais, une fois encore, il est nécessaire de contrebalancer ces résultats avec le nombre de participants : ainsi, certes, en Birmanie 92,31% des non communicants sont des entreprises mais seuls 52 participants, sur les 252 participants présents, sont non communicants. D'où l'intérêt de conserver cette colonne. De même, en Corée du Sud sur les 275 participants seuls 48 sont non communicants.

Cela nous permet donc de conclure à une assez bonne application du texte, à l'exception cependant de la Chine où le nombre de participants non communicants reste tout

de même important (38,69%) et donc inquiétant pour l'application et l'efficacité de la norme, d'autant plus que plus de la moitié des membres non communicants sont des entreprises. Cela pourrait être révélateur d'une adhésion de masse, dénuée d'une réelle envie, ou capacité, d'intégration des principes. Cela peut également être révélateur d'un trop important écart entre les Dix Principes et les capacités de modulation interne des entreprises locales, étant constaté qu'en termes de respect de normes sociales, d'environnement et de Droits de l'Homme la Chine accuse un certain retard par rapport à certains pays de la région, également économiquement puissants comme la Corée du Sud.

Après avoir analysé l'application du Pacte mondial dans la zone d'étude, nous allons nous intéresser au respect du Pacte mondial dans cette même zone afin d'en vérifier l'effectivité réelle.

b) Analyser le respect de la Déclaration: une mission confiée au Bureau du Pacte mondial

Pour garantir le respect, et donc l'effectivité, du Pacte mondial, l'Organisation déploie diverses mesures : parmi celles-ci, on retrouve notamment une garantie contre l'usage faussé du Pacte mondial.
En effet, le Pacte mondial, dans sa note sur les mesures d'intégrité, prévoit l'examen de différends qui surviendraient pour « *utilisations abusives systématiques ou flagrantesdes butset principes généraux du Pacte mondial*. [200]». Cet examen est effectué par le Bureau du Pacte mondial par **une procédure en deux temps**.

Dans un premier temps le Bureau du Pacte mondial va analyser le différend, qui doit être adressé par écrit au Bureau. Si cette plainte relative à la violation du Pacte mondial, qui se résumerait alors à un usage abusif systématique ou flagrant du Pacte mondial, c'est-à-dire une utilisation faite de la Déclaration qui serait contraire aux objectifs de l'Organisation, alors le Bureau va chercher à corriger l'activité du participant. Ainsi, le Bureau proposera une assistance et une orientation pour conduire à la bonne application du Pacte mondial.
Au contraire si la plainte déposée paraît futile et infondée, alors elle sera classée par le Bureau du Pacte mondial, et aucune suite n'y sera donné.

[200] PACTE MONDIAL, *Note sur les mesures d'intégrité*, 2004, p.2

Dans un second temps, si la plainte est fondée, mais que malgré l'assistance fournie, le participant n'améliore pas l'usage fait du Pacte mondial , alors, une nouvelle fois, le Bureau en informera le participant ainsi que le plaignant. Le participant devra alors :

- Fournir des observations par écrit susceptibles d'être présentées directement à la partie plaignante
- Adresser le même document au Bureau du Pacte mondial
- Tenir informé le Pacte mondial de toute disposition prise pour remédier à la situation
- Informer la partie plaignante des dispositions prises pour remédier à la situation

De son côté, le Bureau du Pacte mondial interviendra pour :
Orienter et assister l'entreprise pour prendre des dispositions nécessaires et conformes aux engagements qu'elle a pris pour remédier à la situation

- Selon son gré utiliser ses bons offices pour faciliter le règlement de la plainte
- Prier le réseau national/régional du Pacte mondial, ou une autre organisation participante au Pacte mondial, de l'aider à régler cette plainte
- Renvoyer la plainte à l'une ou à plusieurs des entités des Nations Unies qui protègent les principes du Pacte mondial pour obtenir des conseils, une assistance ou l'adoption de dispositions
- Communiquer aux parties les informations sur les procédures propres à chaque cas des directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales et, en cas de plaintes relatives aux principes du travail, sur les procédures d'interprétation dans le cadre de la Déclaration de principes tripartite de l'OIT relative aux entreprises multinationales et à la politique sociale
- Renvoyer la plainte au Conseil du Pacte mondial, en faisant appel en particulier aux compétences et aux recommandations des entreprises membres [201]

En cas de refus de l'entreprise de prendre part à ce processus d'amélioration pour remédier à la situation, alors celle-ci pourra être :

- Être considérée comme *inactive* sur le site du Pacte mondial si elle refuse de prendre part dans les trois mois après avoir été contactée par le Bureau

[201] *Id.* p.3

- Si la plainte est avérée et ne donne lieu à aucune amélioration, alors l'entreprise pourra être retirée de la liste des participants au Pacte mondial

Enfin, si l'entreprise met en place les mesures nécessaires pour remédier à la situation, elle peut demander à être réintégrée au Pacte mondial, parmi ses membres actifs.
Le Pacte mondial précise, que s'il existe un réseau régional dans le pays où siège l'entreprise, c'est ce réseau qu'elle devra contacter en premier lieu, et que dans tous les autres cas seul le Bureau du Pacte mondial peut être contacté pour décider de la réintégration. Est ensuite ajouté, que seul le Bureau du Pacte mondial est habilité à décider en dernier lieu de la réintégration ou de la radiation.
Le Bureau du Pacte mondial fournit une liste non exhaustive, des violations qui pourraient survenir ; parmi ces violations, on retrouve : le meurtre, la torture, la privation de liberté, les violations graves des droits des individus dans des situations de guerre ou de conflit, le travail et l'exploitation des enfants, la corruption flagrante, les dommages environnementaux sévères, etc.

❖ *Conflit de compétences et différends*

Bien souvent, le droit international public est confronté à des conflits de compétences. A première vue, les différends qui apparaissent peuvent être de la compétence de plusieurs instances internationales. En ce qui concerne les différends qui apparaissent dans le cadre du Pacte mondial, l'Organisation expose clairement sa position, et écarte ainsi tout conflit de compétence qui pourrait survenir : le Pacte mondial n'ayant pas vocation à se substituer à la justice internationale, mais réitérant sa vocation davantage collaborative et consultative que judicaire, énonce : « *les dispositions énoncées* (…) *n'ont pas pour objet de modifier, de détourner ou de remplacer d'autres procédures ou poursuites réglementaires ou judiciaires quelle que soit la juridiction* ».
De même, le Bureau précise : « *Il importe de noter que le Bureau du Pacte mondial ne s'impliquera lui-même en aucune manière dans une quelconque plainte de nature juridique qu'une partie risque de déposer contre une entreprise participante*[202] ».
Ainsi, l'Organisation se déclare juridiquement incompétente en matière de règlement des différends, elle n'interviendra alors qu'en tant que conciliateur et accompagnant, et, elle ne

[202] *Id.* p.2

prendra pas part aux plaintes qui pourraient être déposées devant des juridictions pour violation des dispositions du Pacte mondial.

Ainsi, loin de proposer un système juridiquement contraignant en cas de violation avérée du Pacte mondial, le Bureau propose une alternative pour résoudre les différends qui encourage un règlement amiable, par un accompagnement et un encadrement du participant par le Bureau du Pacte mondial, afin d'améliorer et résoudre les situations de violations, sans pour autant se substituer au juge.

Le différend opposant des ONG au Groupe Nestlé illustre bien la procédure que nous venons d'étudier.

À plusieurs reprises, le Groupe Nestlé a été dénoncé par la Société civile ; nous avions vu le boycott lancé par l'ONG « La Déclaration de Berne » qui dénonçait l'incitation à la consommation par son action « Nestlé tue les bébés » dans les années 1970.

Une nouvelle fois, en juin 2009, le Groupe est la cible de fortes critiques de la part d'ONG, mais cette fois-ci dans le cadre du Pacte mondial. En effet, l'International Labour Rights Fund (groupe syndicaliste des Philippines), Accountability International et Baby Milk Action, déposent une plainte au Bureau du Pacte mondial, accusant le Groupe Nestlé de violer à la fois ses engagements en matière environnementale et des droits de l'Homme. Sont alors soulevés :

- Un marketing agressif pour les laits et produits alimentaires pour bébés, et le discrédit de l'allaitement maternel, en violation des normes internationales
- L'affaiblissement des syndicats et la non prise en compte des décisions de justice
- Un manque d'action sur le travail des enfants et l'esclavagisme dans la chaîne logistique du cacao
- L'exploitation des agriculteurs, en particulier dans le secteur laitier et du café
- La dégradation environnementale, et des ressources en eau en particulier
- L'usage du Pacte mondial pour dissimuler ces mauvaises pratiques [203]

Le Bureau du Pacte mondial, s'est donc vu confié l'analyse du différend. Après en avoir référé à l'entreprise Nestlé, un lien de correspondance a été initié entre le Groupe et les plaignants afin de remédier à la situation, tel que prévu par le Note sur les mesures d'intégrité. Nestlé s'est alors engagé dans ce dialogue et est resté en statut d'*actif* sur le site du Pacte

[203] FIDH, *Entreprises et violations des Droits de l'Homme : Un guide pratique sur les recours existants à l'intention des victimes et des ONG*, 2010, p. 539

mondial, bien que les militants remettent en cause la crédibilité du Pacte mondial dans la mesure où le Groupe en est un des principaux sponsors.

Par cet exemple, on constate que si le Pacte mondial offre des outils permettant l'amélioration des pratiques des entreprises, et ouvrant la voie à des plaintes soulevées par la Société civile, l'Organisation reste assez limitée dans ses actions ; son rôle de conciliateur reste prédominant et ses sanctions limitées au retrait des entreprises de la liste des participants.
Ces éléments nous ont donc permis d'envisager l'effectivité du Pacte mondial ; bien qu'irrégulière, elle reste cependant notable, et les mesures et outils déployés par le Pacte mondial pour en garantir à la fois le respect et l'application confirment un mouvement, une progression et une amélioration des pratiques du Pacte mondial en action.

Pour conclure sur la mesure de l'efficacité du Pacte mondial, nous allons voir le dernier point de notre méthodologie précédemment établie : l'analyse de la conformité des résultats obtenus avec les résultats attendus.

3. *Analyser la conformité des résultats obtenus avec les résultats attendus par l'étude de l'évolution du nombre participants*

Pour commencer cette analyse, il est utile, voire essentiel, de rappeler les objectifs initiaux, c'est-à-dire les objectifs attendus du Pacte mondial.

Partant du constat que les défis sociaux, politiques et économiques sont intimement liés aux actions des entreprises, et que celles-ci occupent une place croissance dans nos sociétés, le Pacte mondial a entendu proposer aux entreprises un engagement volontaire à travers une initiative réunissant les Dix principes regroupés en ses quatre volets. Ces quatre volets sont la lutte contre la corruption, le respect des Droits de l'Homme, l'amélioration des normes internationales de travail et le respect de l'environnement. Ces volets concourant à la mise en place d'un développement durable et sain.
L'objectif central alors annoncé par l'initiative internationale du Pacte mondial est donc d'inclure les entreprises, locales et internationales, dans un processus global de développement.

Pour commencer l'analyse de cette dernière facette de l'efficacité, nous allons étudier l'évolution du nombre d'adhérents au Pacte mondial, puis étudier les mécanismes qui concourent à la réalisation de cet objectif central : le développement global.

a) Analyser l'évolution du nombre d'adhérents au Pacte mondial

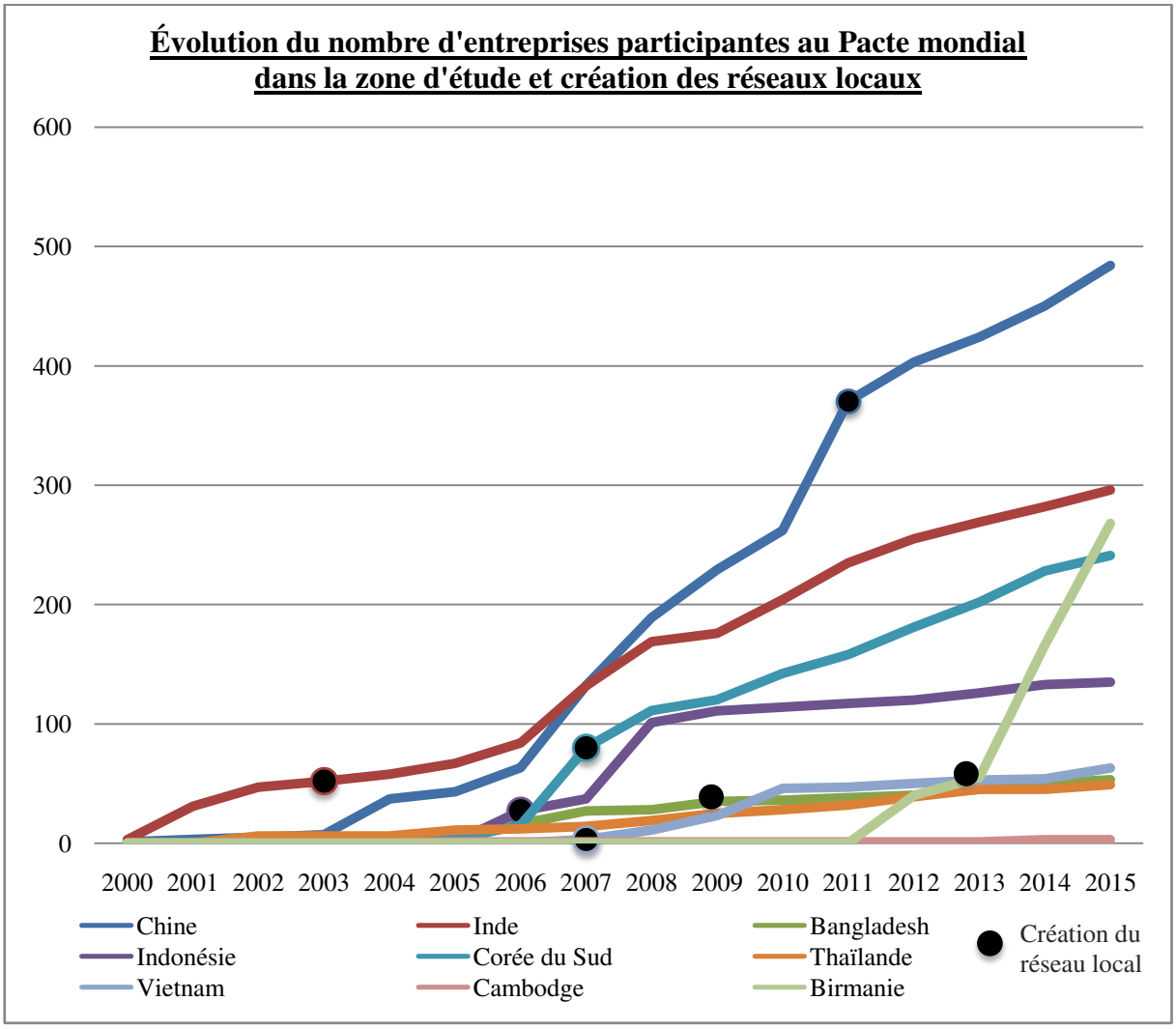
L'analyse de l'évolution du nombre d'adhérents est nécessaire pour la comparaison des résultats attendus avec les résultats obtenus. L'objectif central du Pacte mondial est de proposer une initiative globale suivie : c'est le résultat attendu. Ainsi, l'étude de l'évolution pourra nous permettre d'identifier ce dernier volet de l'efficacité. En effet, plus cette évolution sera importante, c'est-à-dire plus le nombre d'adhérents sera important, plus la conformité entre les résultats attendus et obtenus sera révélée.
Il est certain que l'Organisation n'a pas fixé directement d'objectif numérique quant au nombre d'adhérents, mais une croissance positive de ce nombre révèlera la tendance de l'efficacité.

La méthodologie d'analyse consiste en quatre étapes : lors la première étape, il s'est agi de récupérer les données concernant le nombre de membres par pays[204]. Ensuite, lors de la deuxième étape, le nombre de membres supplémentaires par année a été obtenu grâce à l'étude de leur date d'adhésion. Puis, au cours de la troisième étape, par la somme de ces différents nombres nous avons obtenu la courbe évolutive du nombre de participants par pays. Enfin, au cours d'une quatrième étape, nous avons marqué sur cette courbe évolutive par pays, la date de la création du réseau local, lorsque cela était le cas, afin d'observer si cette création avait pu impacter sur l'évolution du nombre de participants à l'échelle locale.

Il est important d'indiquer certaines limites des valeurs et nombres trouvés ; cette analyse à vocation à étudier, une nouvelle fois, une tendance générale permettant, à travers l'exemple d'un certain nombre d'Etats d'Asie Pacifique en développement, ayant des niveaux de développement différents, de mesurer l'efficacité du Pacte mondial pour le développement. Cette analyse utilise des données disponibles et mises en ligne par des Organisations internationales, Pacte mondial et Banque mondiale notamment. Mais, les chiffres obtenus ne sont pas nécessairement exacts dans la mesure où entrent en compte les entreprises au moment de leur adhésion, celles exclues du Pacte mondial n'étant pas retirées. Les chiffres sont donc représentatifs d'une tendance mais ne formulent en aucun cas une valeur exacte du nombre d'entreprises adhérentes à l'année indiquée.

[204] Données du Pacte mondial disponibles en ligne : ex : URL : https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?search%5Bcountries%5D%5B%5D=14

b) Résultats obtenus



Une fois le graphique et le tableau de données obtenus, il s'agit désormais d'en tirer les conclusions nécessaires à l'évaluation de l'efficacité.

c) Analyse des résultats obtenus

L'analyse de ce graphique et de ces données nous indique tout d'abord que depuis la création du Pacte mondial le nombre d'entreprises participantes dans la zone étudiée, n'a cessé d'augmenter.
De plus, si l'on compare les Etats comportant un réseau local (le Bangladesh, la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Corée du Sud, le Vietnam et la Birmanie), avec les Etats sans réseau local (la Thaïlande et le Cambodge), l'on remarque que ces derniers ont un nombre nettement inférieur de participants au Pacte mondial, pour des niveaux de développement similaires.
De plus, l'on remarquera que les années qui suivent l'implantation d'un réseau local s'accompagnent d'une progression souvent nette du nombre de participants (particulièrement signifiant en Birmanie).
Nous pouvons déduire de cette première analyse que la présence d'un réseau local favorise l'efficacité du Pacte mondial par l'augmentation du nombre de membres.

À partir de cette étude, nous remarquons également une croissance constante du nombre de participants, et que cette croissance appelle à l'encouragement de l'adhésion ; en d'autres termes plus le nombre de participants augmente plus cette augmentation va favoriser l'arrivée de nouveaux participants, tel un cercle vertueux.
Ces analyses révèlent l'importance de la **sphère d'influence**, qui expliquerait la propagation progressive de l'initiative du Pacte mondial et donc l'augmentation progressive du nombre d'adhérents.
Cela démontre également l'émergence d'un **effet d'entraînement** à l'échelle locale.
Nous allons donc évaluer l'importance de ces notions dans la mesure de l'efficacité, et plus précisément dans l'analyse des résultats attendus et obtenus.

D. Entreprise, sphère d'influence et effet d'entrainement

Entreprise et *sphère d'influence* sont deux termes que nous avons fréquemment utilisées au cours de notre réflexion. Rappelons que d'un point de vue juridique, une *entreprise* est une entité « *économique qui implique la mise en œuvre de moyens humains et matériels de production ou de distribution des richesses reposant sur une organisation préétablie* [205] », mais que progressivement, au cours de notre étude, nous avons constaté que cette *entité*

[205] GUILLIEN Raymond et VINCENT Julien, *Lexique des termes juridiques*, 16e édition, Dalloz, 2007, p.279

économique a migré vers une forme plus complexe, pour devenir progressivement économico-sociale, notamment avec l'émergence de la RSE.

La *sphère d'influence* a trouvé, quant à elle, une définition propre à notre réflexion, elle est définie comme il suit : relations politiques, contractuelles ou économiques à travers lesquelles une entreprise peut influencer les décisions ou les activités d'autres entreprises ou de personnes individuelles[206].

Ainsi, les notions d'entreprise et de sphère d'influence sont liées. Cependant, la notion *d'effet d'entraînement*, n'a, elle, pas encore été réellement abordée. Pourtant, cette notion est essentielle dans la compréhension de l'efficacité du Pacte mondial car du succès de l'effet d'entrainement découle le succès du Pacte mondial.

L'***effet d'entrainement*** est un procédé selon lequel le succès des pratiques mises en place par une entreprise, est reproduit par les entreprises présentes dans sa sphère d'influence suite à son observation et son succès.

A première vue, cette définition ressemble à celle du benchmarking. Pourtant, nous allons voir que ces deux notions sont bien différentes. Comprendre l'intérêt de cette notion d'*effet d'entraînement* va alimenter notre réflexion.

De la différence entre l'effet d'entraînement et le benchmarking

Ces deux notions paraissent de prime abord semblables tant elles se recoupent et ont des finalités similaires.

Le **benchmarking**, tel que définit en 1994 par G. Balm est une « *action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée « la meilleure », afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur en un temps raisonnable* [207] ». A cette définition primaire du benchmarking se sont ajoutés des précisions et des élargissements de la notion. L'entreprise Xerox a notamment, dans les années 1980, mis l'accent sur la veille des *pratiques exemplaires* des entreprises et définit le benchmarking international comme « *le processus de recherche constante de nouvelles idées, de méthodes, de pratiques, des processus et soit l'adoption de ces pratiques, soit l'adaptation des bonnes idées et leur mise en œuvre afin de devenir le meilleur des meilleurs*[208] ». L'on assiste ici à l'élargissement de la notion primaire,

[206] Définit par la norme ISO 26000
[207] BALM Gérald, *Évaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking*, Afnor, 1994, p.159
[208] CAMP Robert, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*,

où le benchmarking ne se résume non plus seulement aux « processus, produit ou service » mais aussi aux méthodes, pratique et politiques d'entreprise, tout en conservant la notion d'ambition de l'excellence (être le meilleur). Se dessine ici l'ambition de **performance** et l'**accroissement des bénéfices**.

La notion d'*effet d'entraînement* est, quant à elle, rattachée à des pratiques beaucoup plus larges et résulte davantage d'un processus involontaire que d'un calcul stratégique de compétitivité. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'on associe ce processus au développement économique d'un pays plutôt qu'au marketing stratégique de performance (productivité et compétitivité) d'une compagnie.

L'**effet d'entraînement** est la propagation progressive d'une action isolée vers une action commune, ou des actions similaires inspirées des méthodes de l'action isolée. L'importance de cette définition réside dans le passage d'une **échelle géographique réduite** à une **échelle géographique plus étendue** : d'une action localisée à une action généralisée. Les notions de ***propagation*** et de ***changement d'échelle*** sont essentielles à l'élaboration de la définition de l'effet d'entraînement : l'on cherche ici à créer un processus de comportement susceptible d'être attractif et utilisé par les entreprises alentours, qui elles-mêmes vont ensuite participer à la propagation du comportement.

Pour se rendre attractif un comportement se doit, bien entendu, de faire preuve de performance, ainsi l'entreprise adoptera le comportement par ambition de performance. Mais, et c'est là que la différence entre benchmarking et effet d'entraînement se dessine, l'ambition première de l'entreprise à l'origine du comportement va justifier ce comportement non pas par ambition de performance mais bien dans un processus de philanthropie économique et de développement.

Ainsi, la différence principale entre les deux notions, réside dans la finalité qu'a voulu donner l'entreprise à l'origine du comportement au comportement lui-même. Pour différencier le comportement benchmarkien du comportement d'entraînement, il faut donc se poser la question suivante : ce comportement avait-il pour objectif de participer au développement régional et d'améliorer les conditions locales, ou s'agissait-il plutôt d'une performance commerciale ? Ainsi, la réponse à cette question qualifiera le comportement.

ASQC Quality Press, 1989

Pour illustrer au mieux nos définitions nous allons les accompagner d'exemples plus concrets.

Dans notre exemple, nous sommes faces à deux entreprises :

- Une entreprise multinationale A : spécialisée en production de fruits et légumes qui met au point une rationalisation de sa chaîne de production afin d'améliorer le rendement de l'épluchage des carottes par ses ouvriers, en leur fournissant de nouveaux éplucheurs de carottes (*Carrot peeler)*. L'on observe, qu'effectivement, l'équipement accroît les performances d'épluchage.

- Une entreprise multinationale B : spécialisée en production de racines de lotus, met au point une amélioration de l'espace de travail des ouvriers par l'installation de pièces de repos insonorisées. L'on observe un meilleur rendement des ouvriers salariés lors du tri racine de lotus suite à une sieste dans cet espace dédié.

Avec la méthodologie élaborée précédemment nous nous posons les questions suivantes : la rationalisation mise au point par l'entreprise A avait-elle pour objectif la performance industrielle ou l'amélioration des conditions de travail des ouvriers ? L'amélioration de l'espace de travail mise en place par l'entreprise B avait-elle pour objectif la performance industrielle ou l'amélioration des conditions de travail des ouvriers ?

Il semble ici assez évident que l'objectif de l'entreprise A était la performance et celui de l'entreprise B l'amélioration des conditions de travail.

Prenons maintenant une entreprise locale C qui se positionne en tant qu'observateur des pratiques des entreprises multinationales A et B. Cette entreprise C, qui elle-même produit des légumes, constate immanquablement que ces deux multinationales augmentent leurs productivités. Que va faire l'entreprise C ? Le comportement de l'entreprise A n'aura aucune incidence directe sur le niveau de développement du pays et sur l'amélioration des conditions de travail des ouvriers locaux alors que le comportement de l'entreprise B, qui offre une amélioration du rendement similaire à celle de l'entreprise A pour un coût similaire, aura, quant à lui un impact significatif sur le développement régional. L'entreprise C devrait donc choisir d'imiter l'entreprise B. Et si l'entreprise C met en place le comportement inspiré par l'entreprise B, et que ce même comportement améliore les performances de l'entreprise C alors, l'entreprise D, qui est elle-même positionnée en tant qu'observateur des pratiques concurrentes, va à son tour mettre en place ce comportement. Ce comportement va alors pouvoir se généraliser et se propager, tout d'abord localement, puis régionalement, et enfin globalement.

Nous avons, par ces définitions et exemples, établis des différences entre les notions d'*effet d'entrainement* et de *benchmarking*, permettant ainsi d'appréhender un nouvel aspect de la mesure de l'efficacité du Pacte mondial.

Le Pacte mondial souhaite inciter les entreprises, locales et multinationales, à adopter des comportements favorisant le développement. Et c'est en cela que l'effet d'entraînement participe grandement au succès du Pacte mondial. D'une incitation isolée et géographiquement peu étendue, à travers, notamment, les différents réseaux mis en place par le Pacte mondial, un comportement va pouvoir se généraliser pour devenir soit une pratique courante dans les échanges internationaux, qui va alors se banaliser, soit même une norme internationale. Et c'est à cela que tend le Pacte mondial : de la pratique d'une poignée d'entreprises, parvenir à la généralisation des comportements définis dans les Dix principes du Pacte mondial.

L'effet d'entraînement ne se limite pas à la sphère d'influence, mais touche tous les éléments en contact, direct ou indirect, avec l'entreprise. Ainsi, des pratiques entrepreneuriales qui se généralisent peuvent également influencer les décisions politiques et publiques. Les Gouvernements et les législateurs vont donc concourir à cet effet d'entraînement.

À titre d'illustration, en Chine [209] sous le Gouvernement Hu Jintao et Wen Jiaboa, respectivement Président de la République Populaire de Chine et Premier Ministre de 2003 à 2013, des voix se sont élevées sur les conditions de travail sur le territoire.
Cette montée de l'instabilité sociale a été guidée par une prise de conscience mondiale des normes sociales. C'est par l'observation de pratiques dans les entreprises étrangères, encouragée par le développement d'Internet et des réseaux sociaux, que cette instabilité sociale s'est installée. La transition salariale s'est alors imposée. Le Gouvernement chinois a été contraint de collaborer avec l'Organisation Internationale du Travail pour faire face à cette demande. En mai 2001, un Mémorandum est signé par le Ministère du travail et de la sécurité sociale et l'OIT. Cette note vise à intégrer la Chine dans le projet de « *Travail décent* » élaboré par le Bureau International du Travail en 2001. Certaines limites quant à l'intégration à cette initiative se sont présentées : la liberté d'association (Convention n°87), la négociation

[209] PÉRISSE Muriel,« Chine une transition salariale à haut risque », *Revue de la régulation*, automne 2009

collective (Convention n°98) et le travail forcé (Conventions n°29 et 105) sont restés des sujets sensibles.

Néanmoins, le Code du travail chinois en vigueur depuis le 1er janvier 1995 a été revu et renforcé par la nouvelle loi du 1er janvier 2008. Cette réforme du droit du travail propose notamment une politique pour l'emploi renforcée et une meilleure structuration du marché du travail. Une importante réforme de la protection sociale en Chine est également à l'œuvre par ce texte : un système à deux minimas sociaux a alors été créé intégrant un minimum vital pour les retraités et la garantie d'un minimum vital pour les habitants du territoire.

Cette importante réforme a également conduit le Gouvernement chinois à repenser ses politiques d'exportations. Ainsi, le marché chinois a été réorienté vers le marché intérieur.

Cette importante transition démontre tout l'impact de l'effet d'entrainement pour le développement.

Ainsi, *sphère d'influence* et *effet d'entraînement*, sont deux éléments clés de la généralisation du Pacte mondial, que la constante évolution du nombre d'adhérents constatée dans notre zone d'étude semble confirmer. L'on assiste donc bien à la validation de la dernière facette de l'efficacité du Pacte mondial : cette concordance entre les résultats attendus et les résultats obtenus en matière d'adhésion témoigne de l'efficacité dans la zone d'étude de l'initiative, même s'il faut tout de même légèrement tempérer cette efficacité.

En effet, nous avons constaté une tendance générale à la progression du nombre de membres dans la zone d'étude. Cependant, cette tendance reste sujette à des inégalités : la présence de réseaux locaux est un facteur essentiel de cette progression, et son absence limite le rayonnement du Pacte mondial. Mais le nombre d'entreprises, le niveau de développement et l'interaction des entreprises sont également des éléments pouvant ralentir cette progression. Ainsi, un pays en pleine expansion économique, telle la Chine, va afficher une progression nettement plus importante qu'un pays comme le Vietnam, moins puissant économiquement, et pourtant doté d'un réseau local.

Ainsi, nous pouvons conclure à une concordance satisfaisante entre l'objectif central du Pacte mondial, c'est-à-dire l'adhésion large et collective à l'initiative volontaire pour le développement ainsi que son évolution progressive, et les résultats obtenus. Cela s'explique par la présence de nombreux réseaux locaux, mais également par une sphère d'influence importante et un effet d'entraînement performant dans la zone.

À travers ce chapitre, nous avons pu constater que l'efficacité du Pacte mondial dans la zone Asie-Pacifique étudiée, s'illustre à travers trois facettes : la connaissance de la norme, l'effectivité de la norme et la conformité des résultats attendus et des résultats obtenus.

Nous pouvons donc conclure à l'efficacité satisfaisante du Pacte mondial dans la zone Asie-Pacifique, car connue (nous avons pu constater une adhésion large à travers la zone), effective (appliquée et respectée) et enfin en adéquation entre les résultats attendus et les résultats obtenus (ici, la progression du nombre de membres).

D'autres axes d'étude de l'efficacité auraient également pu être envisagés : à ce sujet il est possible de consulter les grilles d'étude mises en place l'ONG OXFAM[210], qui envisage l'analyse du respect des engagements en matières de RSE des entreprises de l'industrie alimentaire à travers une fiche d'évaluation. Cette fiche comprend sept critères de bases qui sont évalués dans les entreprises étudiées, ou encore de se référer à la grille d'analyse proposée par le Groupe Pacte mondial Pays Bas[211] qui proposent aux entreprises de la accompagner dans l'amélioration des pratiques par l'analyse des situations existantes, et de les mettre en parallèle avec les Dix principes.

Ces formes d'analyses sont intéressantes, mais le but a été ici de proposer une forme nouvelle et originale de la mesure de l'efficacité de la norme dans sa globalité. À partir de la compréhension de la notion d'*efficacité*, trois critères de définition ont pu être élaborés. Ces critères théoriques ont ensuite trouvé un écho dans une dimension pratique : après avoir définie la zone d'étude, on a vérifié un à un ces critères, à l'aide de données disponibles locales et suffisamment fiables. La principale difficulté a résidé en la pertinence des valeurs disponibles (Quelles données utiliser ? Quelles données laisser de côté ? Comment interpréter les données les unes par rapport aux autres ?) et en leur analyse.

Malgré cela, nous avons pu conclure à une assez bonne efficacité du Pacte mondial, que ce soit en matière de développement ou en matière de valorisation de l'initiative par l'entreprise.

Dans ce dernier chapitre, il s'agira de proposer un bilan global sur la norme : le Pacte mondial, bilan et recommandations.

[210]OXFAM, *La face cachée des marques : Justice alimentaire et les 10 géants du secteur alimentaire et des boissons*, 26 février 2013

[211]GLOBAL COMPACT NETHERLANDS, *Business & Human Rights Initiative , "How to Do Business with Respect for Human Rights: A Guidance Tool for Companies",* The Hague: Global Compact Network Netherlands, 2010

CHAPITRE 3 : PACTE MONDIAL, QUINZE ANS APRES : BILAN ET RECOMMANDATIONS

Le Pacte mondial a su répondre à un besoin croissant d'une initiative collective pour encourager les entreprises à élaborer des stratégies internes intégrant le développement durable. Il a également su évoluer, pour répondre au mieux aux nécessités aux critiques de la Société civile. Les adaptations permettent de maintenir la pertinence et la légitimité de cette norme de *soft law*.

Une période de quinze ans s'est écoulée depuis le lancement du Pacte mondial. Nous disposons aujourd'hui d'un recul suffisant pour l'analyse des résultats obtenus grâce à cette évolution.

Dans ce dernier chapitre, nous allons dresser un bilan des mesures mises en place au sein des participants au Pacte mondial (I). Puis, dans une seconde partie nous détaillerons les enjeux à venir de cette norme singulière. Nous mentionnerons, aussi les grands oublis de cette norme, pour, par la suite, élaborer des recommandations en vue d'améliorer son efficacité (II).

I. Bilan sur le Pacte mondial

Dresser un bilan, près de quinze ans après le lancement du Pacte mondial n'est pas chose simple ; les quinze dernières années ont été particulièrement riches, et les métamorphoses importantes. La Société civile, les mécanismes internationaux, les relations diplomatiques et stratégiques, sont autant d'éléments à prendre en compte sur l'échiquier global. Le rôle toujours plus important de l'entreprise sur la scène sociale et internationale, se modèle avec l'internationalisation des moyens de communication liée à l'essor d'Internet. Comme le souligne le Pacte mondial dans un document, *Impact : Transforming business, changing the world* [212], paru en 2015, ces modifications des comportements entrepreneuriaux et sociaux ont nécessairement transformé les attentes liées au Pacte mondial, tout en en favorisant l'essor.

[212] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Impact : transforming business, changing the world*, 2015

Ce document rend compte de trois axes majeurs qui pourraient permettre de dresser ce bilan :

- La modification des pratiques entrepreneuriales
- La modification des pratiques d'entreprises dans leurs modes d'action vis-à-vis de l'environnement
- La domination émergente d'une vision globale et non plus locale

Sur le premier axe lié à la modification des pratiques entrepreneuriales, le Pacte mondial met en parallèle les attentes des entreprises au moment du lancement de la Déclaration, avec les attentes nouvelles qui justifient aujourd'hui la modification des pratiques entrepreneuriales.

En effet, au début des années 2000, la RSE était un concept qui correspondait à la mise en conformité des pratiques d'entreprise avec les exigences de la mondialisation, afin d'éviter, comme nous l'avons vu avec les boycotts, des scandales médiatisés ; qu'ils soient sanitaires, juridiques (dont certains très coûteux) ou sociétaux, afin que l'image de l'entreprise en soit préservée. En matière de RSE, les stratégies étaient donc davantage des mesures déployées pour éviter l'altération de cette image d'entreprise. Le défaut d'intégration d'une véritable stratégie d'action en responsabilité sociétale d'entreprise était la résultante de ces faibles ambitions.

Mais, avec la moralisation de l'entreprise, cette dimension sociétale a permis l'émergence de cette stratégie d'action en faveur du développement, et donc une véritable métamorphose du sentiment philanthropique au sein de l'entreprise ; cette philanthropie a su migrer vers un partage des bénéfices liés à l'implantation d'une stratégie responsable. Ainsi, la Société civile n'est plus apparue comme seule bénéficiaire d'une activité entrepreneuriale responsable. L'entreprise a également pu tirer des avantages non négligeables de ces stratégies ainsi définies. Consciente de ces bénéfices, elle a pleinement intégré la RSE dans sa stratégie entrepreneuriale, en vue de l'établissement d'une philanthropie stratégique.

A cette pratique, s'ajoute également le caractère collectif des actions menées par les entreprises : en effet, à l'aube du XXIème siècle, l'entreprise se considérait comme une entité autonome, interagissant avec l'extérieur et la concurrence, dans le but d'accroître ses bénéfices. C'est en ce sens qu'ont eu lieu, et qu'ont toujours lieu, des alliances stratégiques entre ces différentes entités économiques. Mais, l'initiative collective en vue d'un développement, responsable ou durable, n'avait que peu, voire pas du tout, d'importance dans

ces relations nouées entre ces entreprises. Quant à la communication sur les performances en matière de développement durable et d'impact de l'entreprise sur celui-ci, elle restait opaque et secrète.
Mais à l'heure actuelle, nous avons pu assister à une véritable modification de la nature de ces relations : la notion d'action collective a évolué et trouvé de l'écho dans toute entreprise (avec, certes, un engagement plus ou moins important), et les communications, dont les COPs sont un exemple précis, concourent à faire état de cette évolution.

Toutes ces caractéristiques d'évolution sont donc à prendre en considération pour établir et comprendre le bilan que nous allons dresser.

Commençons par quelques chiffres qui sauront alimenter notre réflexion.

A. Indicateurs de comparaison et analyse

Le document *Impact : Transforming business, changing the world* [213], précise les données qui rendent compte de cette évolution significative en l'espace de quinze ans.

En 2000, la population mondiale s'élevait à six milliards douze millions d'habitants, dont 34%, soit 1,751 milliards, vivaient sous le seuil de pauvreté. De plus, 16% des enfants (soit 246 millions d'enfants) travaillaient et seuls 35% des 250 plus grosses entreprises du monde (G250) publiaient des rapports HSE (qualité, hygiène, sécurité et environnement) ; 44 rapports sur le développement durable avaient fait l'objet d'une publication au GRI (Global Reporting Initiative).
Parallèlement a cela, le Pacte mondial, tout juste lancé, comptait, la même année, 44 entreprises participantes, aucun participant non commercial et pas de réseau local.

A l'heure actuelle, la population mondiale compte 7,3 milliards d'habitants, dont désormais environ 9,6%[214] des habitants vivent sous le seuil de pauvreté (seuil de pauvreté international fixé à moins de 1€90 par jour, qui tient compte de nouvelles données sur les

[213] *Id.* p. 55
[214] Prévisions de la Banque mondiale, 2015, disponible en ligne

écarts du coût de la vie d'un pays à un autre). Le travail des enfants a diminué d'un tiers, pour atteindre 168 millions d'enfants[215].

Concernant les entreprises, l'évolution positive semble également se confirmer : s'agissant seulement du Pacte mondial, 34 388 COPs ont été publiées en date de décembre 2014, traduisant une nette amélioration de la transparence des actions des entreprises en faveur du développement. Le Pacte mondial compte désormais 8 343 entreprises et plus de 4 000 participants non commerciaux, 84 réseaux locaux et une présence dans 162 pays[216].

À partir de ces données, nous pouvons conclure à une nette modification des enjeux liés au développement, mais un également à engagement renforcé des entreprises exprimant le souhait de prendre part à ces initiatives de développement. En effet, le nombre croissant d'entreprises impliquées dans le Pacte mondial révèle cette volonté de prendre part à l'initiative. À travers cette démarche, elles font également preuve d'une plus grande transparence et expriment le désir, nouveau, d'une action collective et encadrée. Nous pouvons interpréter ces chiffres non seulement comme le renforcement de la moralisation de l'entreprise, mais également comme une ouverture de l'entreprise aux éléments extérieurs, expliquée par la volonté de transparence accrue.

Le Pacte mondial a souvent été critiqué et limité à une volonté de *greenwashing* de la part des entreprises. Les ONG présentaient fréquemment l'initiative comme une alliance des Nations Unies avec les entreprises, ce qui explique qu'à l'origine du Pacte mondial il n'y ait aucun participant non commercial (dont les ONG). La présence actuelle de nombreux participants non commerciaux (environ 4 000) renforce la pertinence de l'action du Pacte mondial ; la présence d'ONG, locales ou internationales, mais également d'institutions publiques, d'associations commerciales locales et internationales, démontrent qu'une dimension nouvelle et qu'une crédibilité nouvelle est accordée au Pacte mondial.

Ce nouvel élan du Pacte mondial concourt à l'évolution des enjeux soulevés au sein de l'Organisation.

[215] Données de l'Organisation Internationale du Travail, 2015, disponibles en ligne
[216] Données à jour au 14 décembre 2015, disponibles sur le site du Pacte mondial

B. L'évolution des problématiques de développement au sein du Pacte mondial

De nombreuses problématiques liées au développement ont, au cours de ces quinze dernières années, animé les débats et catalysé les énergies du Pacte mondial ; initialement les trois volets ont nécessairement focalisé les attentions de l'Organisation. Mais en 2000, les communications et les Objectifs du Millénaire ont également été des éléments centraux dans la réflexion. Dès 2001, les réseaux locaux et les enjeux qui y sont liés sont apparus comme essentiels. En 2002, construire l'identité du Pacte mondial autour du commerce et de la paix a été primordial, et en 2004 le quatrième volet relatif à la lutte contre la corruption est apparu.

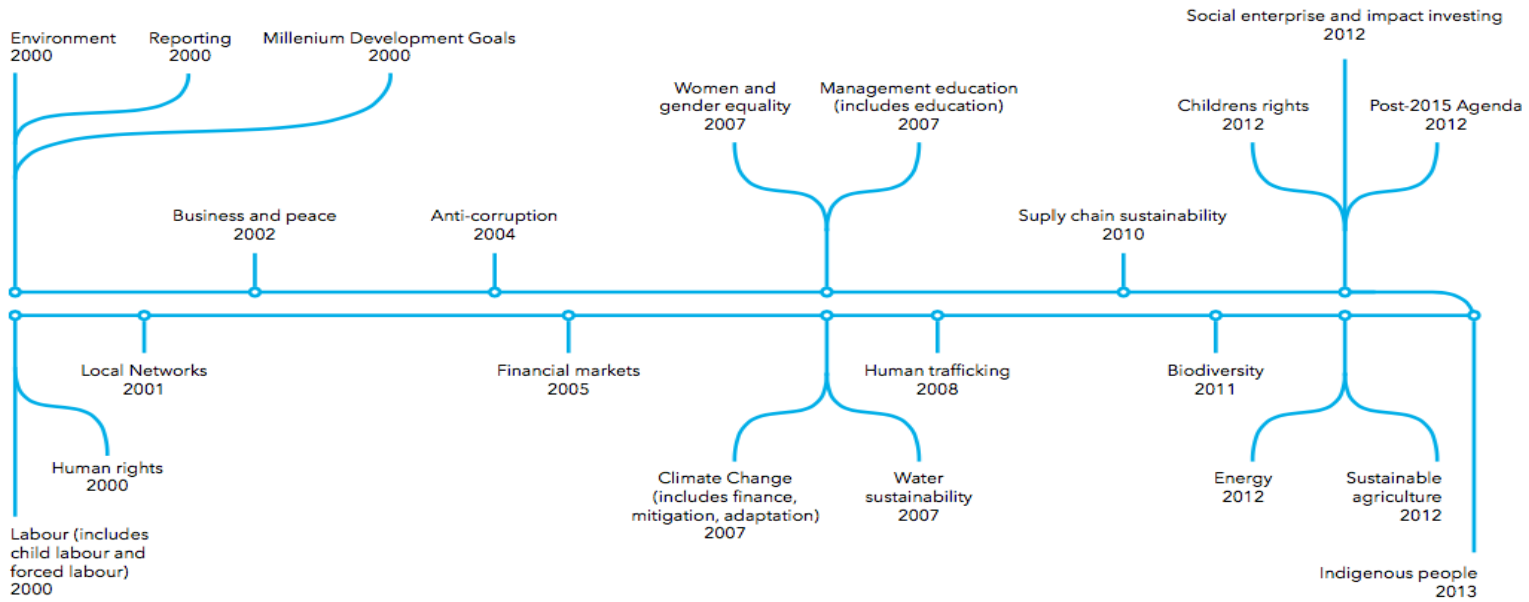
Dès 2005, les enjeux liés aux marchés financiers ont émergé au sein des discussions du Pacte mondial, puis en 2007, quatre nouvelles problématiques ont été intégrées aux enjeux : les femmes et l'égalité des genres, l'éducation, les changements climatiques et la préservation de l'eau. Il faut attendre 2008 pour que les trafics humains trouvent leur place dans les préoccupations de l'Organisation.

En 2010, la durabilité des chaînes de production a été intégrée, puis, en 2011 la biodiversité.

En 2012, en complémentarité des sujets précédents, cinq nouveaux axes ont été envisagés : l'entreprise sociale et les impacts liés à l'investissement, les droits de l'Enfant, l'énergie, l'agriculture durable, et les prévisions post-2015. Enfin en 2013, les droits des peuples autochtones sont apparus dans le débat.

L'infographie ci-dessous, issue de la littérature du Pacte mondial, reprend ces différents éléments et cette évolution des enjeux liés au développement durable au sein du Pacte mondial depuis son initiation.

11 **Big issues: When did the Global Compact start working on broader range of issues**



Crédit Global Compact

De ces nouveaux débats résulte une évolution des pratiques des participants au Pacte mondial ; celles-ci confirment le rôle de l'entreprise et l'impact de la Déclaration pour le développement. Commençons par étudier les effets des initiatives menées sur les pratiques entrepreneuriales.

C. Une dimension nouvelle pour les pratiques entrepreneuriales

Le Pacte mondial, en incluant les entreprises dans un processus de réflexion intégré, a permis une réelle évolution dans les pratiques des entreprises. Cette évolution initialement souhaitée lors du lancement de la Déclaration par Kofi Annan, est aujourd'hui effective ; l'entreprise est désormais considérée comme une entité économico-sociale à part entière. Et, le Pacte mondial semble avoir participé à ce statut nouveau.

1. Une responsabilité volontaire intégrée dans la stratégie d'entreprise

Dans les entreprises ayant pris part à l'initiative du Pacte mondial, on observe, à l'heure actuelle, l'enracinement d'un élan responsable global dans les stratégies entrepreneuriales ; la mobilisation généralisée prend la forme, non seulement d'un accroissement du nombre d'adhérents au Pacte mondial, mais par là même du nombre de salariés dont l'entreprise a adhéré au Pacte mondial. Ainsi, en 2000, le nombre de salariés participants (par le biais de l'adhésion de leur entreprise) à l'initiative était de 3,3 millions. Aujourd'hui ils sont 58 millions, ce qui donne une dimension importante à la transmission de savoirs et d'acquis en ce qui concerne les volets de la Déclaration.

En effet, par cet accroissement du nombre de travailleurs concernés par l'initiative du Pacte mondial, l'effet d'entrainement, précédemment analysé, va alors trouver l'écho nécessaire à l'expansion des pratiques d'entreprise : le mimétisme et l'alignement sur ces pratiques permettent, non seulement d'attirer de nouveaux collaborateurs et salariés, mais également de fidéliser les membres de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise A qui a adhéré au Pacte mondial, va accroître l'ancrage des pratiques issues de sa collaboration avec le Pacte mondial, pour fidéliser ses employés, et l'entreprise B, jusqu'alors étrangère au Pacte mondial, va s'aligner sur les pratiques de l'entreprise A pour attirer de nouvelles compétences en son sein. Ce mimétisme, que nous avons dénommé *effet d'entraînement*, va nettement influencer les pratiques entrepreneuriales. Ainsi, les effets du Pacte mondial vont rayonner au delà de la

simple augmentation du nombre de participants à l'initiative, mais les résultats liés à cet effet d'entraînement vont rester difficiles à quantifier.
Cet impact lié à l'effet d'entraînement est donc un premier élément à prendre en considération dans notre bilan.

Le bilan dressé par l'Organisation dans *Impact : Transforming business, changing the world* [217] revient également sur d'autres aspects de la modification des pratiques entrepreneuriales issues de l'application du Pacte mondial.

En effet, l'Organisation est parvenue à définir un schéma d'action commun, qui s'exprime par l'universalité des pratiques mises en œuvre, et l'acceptation de celles-ci par l'intégralité des entités concernées : non seulement les entreprises, mais aussi la Société civile, les Etats et Gouvernements et les organisations de travailleurs. S'est ainsi construit un langage commun autour des quatre volets, compréhensible et accessible à tous, qui a permis l'instauration de pratiques durables, et favorisé une prise de conscience globale de l'impact de l'entreprise sur toutes les questions soulevées par le Pacte mondial.
Ainsi, des sujets encore peu abordés, car jugés délicats par les entreprises en tant qu'entités purement économiques et tributaires des pouvoirs locaux en matière politique, ont été placés sur les devants de la scène, puis discutés, critiqués : c'est le cas, par exemple, de la corruption. La corruption était encore un sujet sensible au sein de l'entreprise et dans sa relation avec l'Etat (d'accueil ou d'origine). Il était alors communément admis, dans de nombreuses entreprises, que la corruption accompagnerait toutes négociations ou échanges économiques, tant et si bien, qu'il est souvent arrivé qu'un budget spécifique soit accordé pour *faciliter* la transaction économique.
Or, cette prise de conscience collective autour de ces sujets qualifiés de *sensibles*, a permis de proposer des outils pour y faire face et améliorer durablement les pratiques entrepreneuriales en la matière.
Mais cela a aussi largement participé à l'obtention d'une dimension morale pour l'entreprise. Ainsi, l'on assiste à la redéfinition actuelle des frontières de l'entreprise, dans l'acquisition d'un rôle social.

[217]UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Impact : transforming business, changing the world*, 2015

Cette métamorphose a été rendue possible par la collaboration intersectorielle mise en place par le Pacte mondial ; un espace commun de dialogue, d'apprentissage et d'échanges a ainsi pu être instauré, et la multiplication tout comme la diversification des acteurs de ce dialogue ont enrichi cette nouvelle dimension.

Ainsi, les objectifs du Pacte mondial visés par les quatre volets de la Déclaration, ont pu être élevés au rang de performance pour l'entreprise. Lors de sa mise en place en 2000, le Pacte mondial s'était formé autour de trois volets, par la suite étendu à quatre. Progressivement, les pratiques ont évolué par l'intégration des COPs, devenues alors obligatoires. Cette évolution a été rendue possible par l'implication des entreprises qui ont érigé les principes du Pacte mondial en tant que guide et stratégie d'entreprise, en les incluant, notamment, dans leur code de bonne conduite, et donc auprès de leurs *stakeholders*.

De plus, symbole de cette évolution de l'Organisation, en 2010, le Pacte mondial a répondu aux attentes des entreprises désireuses d'aller plus loin dans leur implication par la mise en place du *Blue Print for Corporate Sustainability Leadership*[218]ou encore du statut *Club Advanced*. Ainsi, certaines entreprises ayant exprimé des attentes plus importantes en matière d'intégration des Principes du Pacte mondial ont pu se référer au *Blue Print* : ce document a été élaboré afin d'accompagner ces entreprises dans une intégration approfondie. Par la suitze, Ban Ki-Moon lance en 2011 le *GC Lead* (communément dénommé *Lead*) lors du Forum Economique mondial (qui s'est déroulé en janvier 2011). Ce nouveau document complète le *Blue Print*, il accompagne l'entreprise dans une intégration plus grande des Principes sous forme de challenge pour la pousser à expérimenter de nouvelles pratiques, innover et partager ses savoirs. Preuve de ce succès et de cette implication toujours plus grande des entreprises à l'initiative, en 2015 quarante-six entreprises participaient au *Lead*, et plus de 46% d'entre elles étaient composées de plus de 50 000 employés. Notons également que 50% d'entre elles sont des entreprises européennes et 1/3 sont des entreprises asiatiques.

Ce statut avancé apparaît aussi comme un moyen offert au Pacte mondial pour expérimenter de nouveaux aspects de la Déclaration à travers l'observation des pratiques des entreprises volontaires. Il permet également la réutilisation dans les autres entreprises des savoirs acquis lors de ces expérimentations ; en quelque sorte, le *Lead* pourrait être interprété comme la R&D de l'Organisation.

[218] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Blue Print for Corporate Sustainability Leadership*, 2010

Le *Lead* a également permis à Ban Ki-Moon d'intégrer les entreprises dans la discussion sur le développement qui s'est tenue en septembre 2015. Les Objectifs du Développement Durable (ODD) (*Sustainable Development Goal)* ont remplacé les Objectifs du Millénaire pour le développement (fixés par les Nations Unies), grâce aux expérimentations et conclusions tirées de la pratique du *Lead* au sein de l'Organisation.

Le Pacte mondial a également concouru à la modification de la structure même de la RSE. En effet, initialement, la RSE apparaissait comme un moyen mis en place par les entreprises pour répondre aux attentes des consommateurs et valoriser l'image de l'entreprise. Mais ce rapport entre la RSE et l'entreprise revêt à l'heure actuelle une dimension profondément différente ; le Pacte mondial a proposé des accompagnements sur le long terme qui ont eu vocation à intégrer la RSE non pas dans une cellule spécifique, souvent rattachée au pôle Communication de l'entreprise, mais bien dans la stratégie d'action globale de l'entreprise (voir Annexe 1).
Aujourd'hui, la RSE se retrouve confiée aux dirigeants ; à titre d'illustration, la lettre d'engagement au Pacte mondial doit être signée par le dirigeant de l'entreprise. Cela a déclenché une résonnance au sein de l'entreprise car il a été perçu que la performance va de pair avec la mise en place d'une RSE efficace. Et, dans la mesure où le Pacte mondial aide les entreprises participantes à définir leur stratégie d'intégration des Dix principes, nous conviendrons qu'il occupe un rôle dans ce succès. Dans une étude menée par le Pacte mondial, 39%[219] des entreprises participantes interrogées déclarent que le Pacte mondial a joué un rôle décisif dans la définition de la stratégie d'entreprise.

Cette intégration de la RSE au sein de la stratégie d'entreprise permet de faire état d'un premier succès pour le Pacte mondial en matière de pratiques entrepreneuriales. Mais la RSE n'est cependant pas seule à avoir impacté les pratiques de l'entreprise ; voyons désormais le rôle joué par le Pacte mondial dans l'évolution des normes de travail.

[219]UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *2015 GC Implementation Survey*, 2015

2. *Pacte mondial et normes internationales de travail : en route vers l'amélioration ?*

L'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh, amplement retransmis par les médias internationaux, a provoqué au sein des entreprises à une prise de conscience de la nécessité d'améliorer les conditions de travail. Le Pacte mondial a été le relais de cette nécessité en passant de la théorie à la pratique, selon une expression très présente dans sa littérature : « *from action to attitudes* [220] »,

Les initiatives en faveur de l'amélioration des conditions de travail et le respect des normes internationales du travail se sont multipliées au sein de l'Organisation.

Pour commencer, le Pacte mondial, avec l'OIT, a mis à disposition de ses participants un guide d'accompagnement pour les employeurs, les dirigeants, les managers mais également les employés et syndicats, afin de lutter contre le travail forcé et le trafic humain : *Combating Forced Labour : A handbook For Employers and Business*[221]. Ce manuel regroupe toutes les problématiques liées au travail forcé, exercées sur les adultes et les enfants, aux déplacements de population pour le travail (trafic humain), au travail journalier excessif, aux insuffisances salariales, au manque de sécurité, etc.

Au niveau local, les initiatives d'amélioration des conditions de travail se sont également diffusées. Nous évoquions précédemment la question du Bangladesh : le Pacte mondial a élaboré une assistance locale permanente pour promouvoir la sécurité et la durabilité dans les usines de production du Bangladesh. Ainsi, une assistance en ligne est offerte à toute personne ou entité qui serait confrontée à ces problématiques : Promouvoir la sécurité et la durabilité des chaînes de production - Expérience dans le secteur textile au Bangladesh[222], propose :

- Une assistance juridique
- Un rappel des accords et explications de ces accords liés aux normes de travail
- Un rappel des mesures de prévention pour la sécurité (électrique, incendie et structurel)

[220] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Impact : transforming business, changing the world*, 2015, p.167
[221] ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Combating Forced Labour : A handbook For Employers and Business*, 2015
[222] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Promoting safe and sustainable Supply Chains – Experience from the Garment Sector in Bangladesh* , 2015

- Une assistance et des conseils spécifiques aux employés
- L'animation d'ateliers de formation aux gestes de sécurité
- La mise en place de programmes pilotes
- La mise en place d'une cellule de dépôt de plainte pour les employés et d'une ligne téléphonique spéciale
- L'inspection par un comité spécialisé
- L'instauration d'un dialogue entre les syndicats et les entreprises

Cette initiative a reçu un bon accueil auprès des entreprises textiles présentes localement : 13 entreprises ont participé aux programmes pilotes, la cellule de dépôt de plainte a déjà résolu trente-six plaintes, et quatorze sont à l'étude. Cinquante millions de dollars sont également débloqués pour cinq ans d'opérations. De plus le 15 mai 2013, un accord sur les mesures de sécurité relatives aux incendies et bâtiments [223] a été signé entre les syndicats internationaux et quarante-quatre entreprises. Initié par l'OIT en tant qu'entité neutre, il prévoit des inspections qui seront rendues publiques dans les entreprises signataires.

Ces programmes déployés sont de bons indicateurs pour évaluer l'impact du Pacte mondial sur les problématiques ainsi soulevées : l'accueil positif et la mise en place effective prouvent que les activités de l'Organisation concourent à l'émergence d'un développement d'avenir plus sain et durable.

Mais le Pacte mondial ne se limite pas à ces actions spécifiques, il a également permis une redéfinition plus globale des intervenants impliqués dans le développement, en incluant la sphère d'influence.

D. L'implication de la sphère d'influence : intégration d'une métamorphose globale

Lorsque le Pacte mondial est lancé, les initiatives en faveur de la mise en place de la RSE sont déjà multiples, mais elles restent internes et n'engagent que rarement d'autres acteurs que l'entreprise elle-même. Le Pacte mondial propose, quant a lui, d'intégrer la sphère d'influence,

[223] ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh*, 15 mai 2013

les *stakeholders*, dans le processus de mise en place de la Déclaration, à commencer par ses fournisseurs.

1. Intégration des fournisseurs dans le processus de durabilité déployé

Cette implication des fournisseurs prend différentes formes : mise en place de la *due diligence* mais également multiplication de codes de bonne conduite déployés entre l'entreprise et sa sphère d'influence.

En 2015, on constate alors la nette progression du nombre de codes de bonne conduite des entreprises envers les membres de leur sphère d'influence, ainsi que la mise en œuvre de mesures strictes : la rupture des relations économiques en cas de non signature ou de violation des codes de bonne conduite se généralise. C'est par exemple le cas de fournisseurs qui ne parviennent pas à garantir le respect des droits de l'Homme ou des normes internationales de travail dans leur chaîne de production (notamment s'agissant du travail des enfants). Ainsi, se développent des pratiques qui tendent progressivement à se généraliser. Certains travaux sont très significatifs de cette tendance globale à l'intégration de la sphère d'influence dans l'engagement entrepreneurial : lutte contre la corruption dans les chaînes d'approvisionnement (voir à ce sujet *Stand Together against Corruption A pratical Guide to Help Prevent Corruption in the Supply Chain* de 2013), traçabilité dans les chaînes d'approvisionnement (voir *A guide to Traceability : a pratical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chain* de 2014) ou une traçabilité durable.

Mais l'implication des fournisseurs n'est pas la seule composante de cette métamorphose des relations de l'entreprise avec sa sphère d'influence : l'entreprise privilégie également le dialogue avec la Société civile par des relations publiques accrues et permanentes avec les acteurs locaux et internationaux.

2. Le dialogue ONG/entreprises restauré

Fruit du travail du Pacte mondial, cette moralisation et cette implication de l'entreprise se sont illustrées par l'apaisement des relations entre les entreprises et les ONG, par la mise en place d'un dialogue renforcé, de standards et de bonnes pratiques et le partage des savoirs et expertises. Le Pacte mondial a largement contribué à cette amélioration des relations. En tant

qu'entité « neutre », l'Organisation a su proposer un espace de dialogue sain pour réunir la Société civile, les Gouvernements, les salariés, les entreprises et les Nations Unies, aussi bien au niveau mondial que local, notamment grâce aux ateliers et tables rondes. L'accroissement du nombre d'ONG participant à l'initiative en est une bonne illustration : en 2000 le Pacte mondial ne comptait aucune ONG, en 2015 on en dénombre près de 2 100. Seule ombre au tableau, l'engagement des ONG en faveur du Pacte mondial reste assez faible : depuis l'instauration en 2013 des COE (Communication sur l'Engagement), rendues obligatoires, le nombre d'ONG non communicantes est relativement important. On s'attend donc à une réduction significative du nombre de participants non commerciaux du fait de la radiation de ces ONG.

Enfin, par le Pacte mondial et l'intégration de la sphère d'influence, l'entreprise change également ses relations avec la société.

En effet, en matière de droits de l'Homme et de normes internationales du travail (volet 1 et 2) trois axes d'action ont été privilégiés par l'Organisation. Cela ne signifie pas que seuls ces axes font l'objet d'une action menée par le Pacte mondial, mais seulement que les actions autours de ces trois axes sont renforcées :

- Egalité des genres
- Droits de l'Enfant
- Droit des peuples autochtones

Les deux volets traités dans ces trois axes sont ici regroupés, car bien souvent ils s'entremêlent et sont interdépendants ; ainsi l'on ne peut aborder les droits de l'Enfant (volet des droits de l'Homme) sans aborder le travail des enfants (volet des Normes internationales de travail). Cette interdépendance explique donc l'action commune des deux volets.

Commençons donc par l'égalité des genres.

3. *Egalité des genres : débat de société confié à l'entreprise*

Par le biais du dialogue social mis en place par le Pacte mondial au sein de l'entreprise et de sa sphère d'influence, la question de l'égalité de genre se retrouve ainsi confiée, pour partie, à l'entreprise. En effet, la question de l'égalité des genres est un domaine récurrent en matière sociale, elle trouve pourtant sa source au sein de l'entreprise : discrimination homme-femme, discrimination à l'embauche, harcèlement moral, etc. sont autant d'éléments qui concourent à en faire un débat entrepreneurial.

Lors du lancement du Pacte mondial, les problèmes liés à l'égalité des sexes ne semblaient prioritaires ni au sein des Gouvernements ni au sein des entreprises.

Pourtant, par une initiative lancée en 2010 sous l'intitulé *Women's Empowerment Principles*[224] (WEPs) ou Principes d'autonomisation des femmes, le Pacte mondial a hissé la problématique de l'égalité des genres au centre des débats de l'entreprise, pour répondre aux besoins et revendications sociaux accrus en la matière.

Ce cadre adressé aux entreprises pour structurer et achever une mise en place effective de l'égalité des genres repose sur sept principes en faveur de l'emploi des femmes et de l'égalité des sexes. Il s'appuie sur des recherches scientifiques démontrant la richesse de la diversité pour l'entreprise et son environnement, pour la croissance économique et le développement durable.

Mais si, en 2010, l'initiative WEPs ne comptait que trente neuf entreprises, aujourd'hui 1 000 entreprises y participent, dont 40%[225] sont également membres du Pacte mondial. Parmi ces 1 000 participants notons que 38% sont européens et 34% asiatiques. Cette initiative favorise la prise d'engagement contre la discrimination, la prise de conscience globale de la persistance de discriminations dans nos sociétés modernes, et également le renforcement des législations relatives à l'égalité des sexes (renforcement des mesures et sanctions pour lutter contre le harcèlement sexuel, instauration de quotas dans les conseils d'administration, etc.). Le chemin à parcourir est cependant encore long ; les dirigeants des grandes entreprises restent très majoritairement des hommes (à 95%) et l'accès des filles à l'éducation reste encore limité à l'échelle mondiale.

[224] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Women's Empowerment Principles*, 2010
[225] Données disponibles sur UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Impact : transforming business, changing the world*, 2015

Notons que l'accueil reste très disparate selon les Etats d'implantation de l'entreprise. En effet, l'impact des mesures du Pacte mondial reste très inégal selon les matières traitées et les spécificités culturelles locales. C'est ainsi que, bien s'agissant de droits fondamentaux universellement reconnus, les droits des femmes, comme beaucoup d'autres droits, sont inégalement respectés selon le lieu d'implantation de l'entreprise et le contexte sociale de ce territoire. Il est évident que l'égalité des genres est différente en Inde, au Pakistan ou au Canada. De ce fait, l'application même des principes en sera tributaire.
Lorsque l'entreprise fait le choix d'implanter les Principes du Pacte mondial, elle doit appréhender la dimension sociale du territoire où elle s'implante. Il ne s'agit pas que l'entreprise, du fait du territoire d'implantation, renonce à faire respecter ces principes de RSE, mais qu'elle mette tout en œuvre pour sensibiliser et accompagner la mise en œuvre du principe. Par exemple, si une entreprise anglaise s'implante en Inde et entend prioriser son action entrepreneuriale autours de l'égalité des genres, elle doit préalablement sensibiliser ses employés aux enjeux liés à cette égalité afin pour l'entreprise d'orienter son activité en fonction des carences, et pour les employés d'intégrer un principe fondamental.

Quoiqu'il en soit le Pacte mondial est parvenu à mettre en lumière un débat central d'actualité et d'avenir, et à hisser au centre de ce débat l'entreprise, créant un lien social plus fort entre l'entreprise et la société.

Cette initiative semble donc dresser un premier bilan positif en matière sociale. Intéressons nous désormais au deuxième axe privilégié par l'Organisation : les droits de l'Enfant.

4. Préserver les droits de l'Enfant par l'initiative globale et entrepreneuriale

Dans de nombreux pays, et particulièrement dans la zone Asie-Pacifique qui fait l'objet de notre étude, la lutte contre le travail des enfants représente un enjeu majeur de développement. Le travail des enfants est un frein important, voire déterminant pour le développement des pays, aussi bien au niveau sanitaire, à cause des risques de croissance liés à la sollicitation des enfants pour des travaux pénibles, mais également économique et éducatif ; en effet, un enfant qui travaille est un enfant qui ne suit pas de parcours éducatif, et il est essentiel que les entreprises aient conscience qu'à court terme l'embauche d'enfants peut sembler profitable à l'économie locale et entrepreneuriale, mais qu'à long terme elle lui sera irrémédiablement

préjudiciable par le manque de qualification des générations futures. C'est pour cela que l'action du Pacte mondial est essentielle en la matière ; en sa qualité de conciliateur, l'Organisation concourt à cette prise de conscience des entreprises et des autorités locales pour la mise en œuvre effective et le respect des droits de l'Enfant.

Dans ce processus d'engagement volontaire des entreprises, une initiative a été élaborée de concert par le Pacte mondial, l'UNICEF et l'ONG Save the Children : les Principes Régissant les Entreprises dans le Domaine des droits de l'Enfant (*Children's Rights and Business Principes*). Partant du constat qu'un milliard d'enfants dans le monde sont privés des services nécessaires à leur survie et à leur développement[226], l'initiative a été signée par quarante entreprises dès son lancement en Malaisie le 11 septembre 2012, pour la défense et le respect des droits de l'Enfant dans les activités et actions commerciales. Elle concerne alors les 2,2 milliards d'enfants du monde âgés de moins de 18 ans (soit près d'un tiers de la population mondiale), les adolescents (10-19 ans, 18% de la population mondiale) mais également les 215 millions d'enfants qui travaillent, les 101 millions qui ne vont pas à l'école primaire et les 51 millions qui ne sont pas reconnus à la naissance.

Si cette participation des entreprises contribue à sa moralisation croissante, elle est surtout un élément social d'avenir essentiel au développement. Par cette initiative, qui n'est pas isolée, et qui ne sert, ici, qu'à illustrer l'action du Pacte mondial depuis quinze ans en matière de défense des droits de l'Enfant, l'Organisation déploie son engagement pour le développement durable. Nous verrons que d'autres initiatives, plus focalisées sur les normes internationales de travail s'intéressent également aux Droits de l'Enfant.

Voyons désormais l'impact du Pacte mondial en matière de protection des droits des peuples autochtones.

5. Les droits des peuples autochtones et l'engagement du Pacte mondial

En droit international il n'existe pas de définition communément admise de ***peuples autochtones***, mais certains éléments récurrents peuvent aider à l'appréhension du terme : la notion repose sur un processus d'auto-élection, c'est-à-dire que la population qui se considère

[226] Données du Pacte mondial disponibles sur : URL : http://childrenandbusiness.org/

comme *autochtone* (dans la limite d'une légitimité fondée) va, dès lors, être considérée comme telle. A ce sujet, la Convention n°169 de l'OIT précise : « *l'auto-identification indigène ou tribale doit être considérée comme un critère fondamental pour déterminer les groupes auxquels les dispositions de la présente Convention s'appliquent* ».

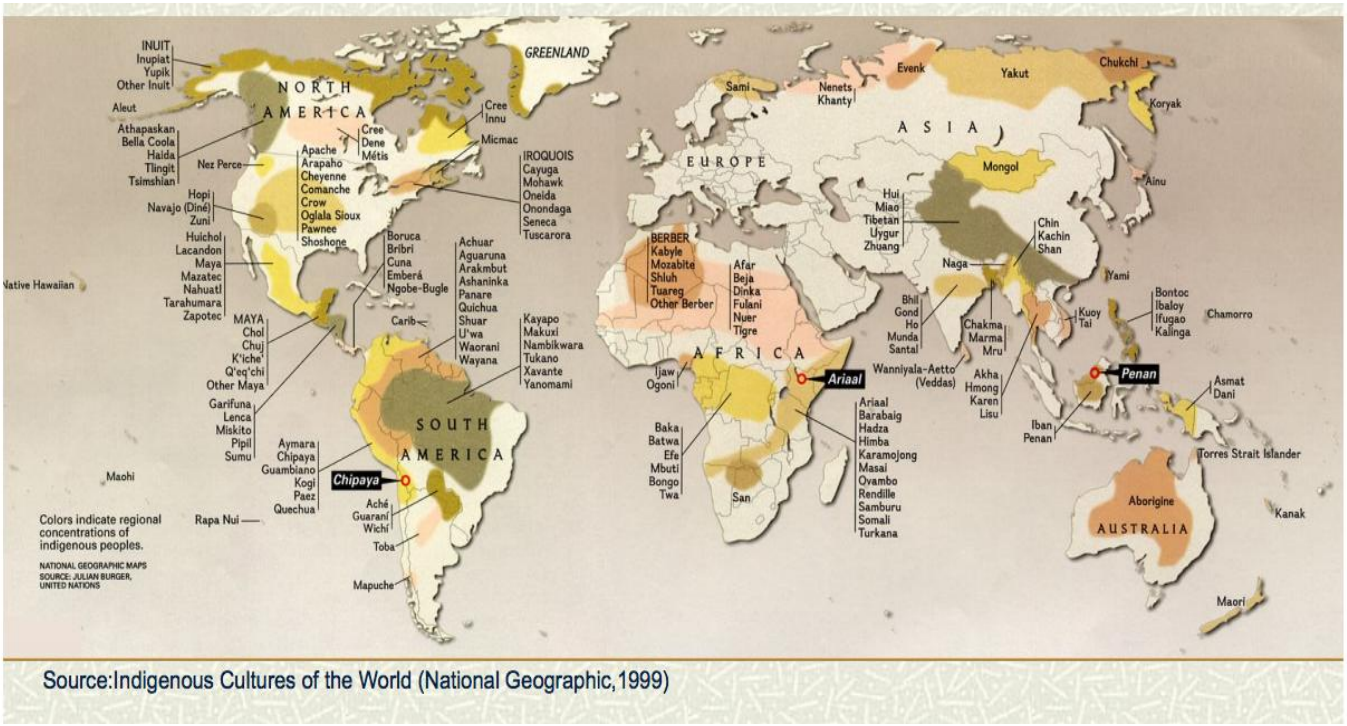
Le *critère de distinction* est également retenu par l'OIT[227] : il est nécessaire que le peuple qui se revendique autochtones réponde à des particularismes (sociaux, culturels et économiques) propres qui les distinguent des communautés locales majoritaires et dont « *le statut est régi totalement ou partiellement par leurs propres coutumes ou traditions ou par les lois ou règlements* [228]». Enfin, une dimension liée à l'appartenance ancestrale à une région pays est attachée à la définition des peuples autochtones[229].

Cette définition, bien qu'extrêmement large, concourt à faire comprendre la notion.

Il faut également savoir que les peuples autochtones comprennent aujourd'hui 370 millions de personnes réparties sur 90 pays. De plus, bien qu'ils n'occupent que 20% de la surface terrestre globale, les peuples autochtones génèrent 80% de la biodiversité, d'où la nécessité de protéger ces populations et les critères singuliers qui la composent.

[227] ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Convention sur les Peuples Indigènes et Tribaux n°169*, 1989
[228] *Id.* Article 1 (a)
[229] *Id.* Article 1 (b)

Carte représentant les peuples autochtones dans le monde



Source:Indigenous Cultures of the World (National Geographic,1999)

Malgré cela, les peuples autochtones sont victimes non seulement de discriminations, mais également d'un manque d'accès au service public , d'une non-représentation auprès des institutions publiques, de déplacements forcés et de travail forcé, d'une non reconnaissance de leur culture identitaire ainsi que de leur participation à la préservation de la biodiversité.

Pour lutter contre cela, après plus de vingt ans de négociations, les Nations Unies ont mis en place une Déclaration sur les droits des peuples autochtones, adoptée à l'unanimité en 2007. Cette Déclaration prévoit pour ces peuples un droit à l'autodétermination, un droit des terres, un droit aux ressources naturelles et la mise en place de normes minimales pour la survie, la dignité et le bien être des peuples autochtones.

Pourtant, un débat perdure quant aux effets juridiques apportés par cette Déclaration ; si le texte est incorporé à la législation nationale, il ne fait pas de doute quant à ses effets juridiques. Mais, lorsque celui-ci ne l'est pas, certains auteurs considèrent qu'il s'agit alors d'un texte de *soft law*, quand d'autres prétendent que cette Déclaration appartient au Droit international coutumier, entraînantt ainsi les effets juridiques qui y sont liés. Trois décisions sur le sujet semblent faire pencher la balance du côté de la seconde version : la Cour

interaméricaine des droits de l'Homme dans une décision Peuple Saramaka c. Suriname du 28 novembre 2007 reconnaît comme obligation de l'Etat de garantir le droit des peuples autochtones.
De même la décision de la Cour interaméricaine des droits de l'Homme, Peuple indigène Kichwa de Sarayaku c. Equateur, du 27 juillet 2012 confirme cette responsabilité internationale de l'Etat en matière de protection des droits des peuples autochtones. Enfin, la Commission Africaine des droits de l'Homme et des Peuples, par une décision Endorois Welfare c. Kenya du 25 novembre 2009 va également dans ce sens.

Quoiqu'il en soit, face à ces problématiques, nous pouvons nous interroger sur le rôle que peut jouer l'entreprise sur les droits des peuples autochotones dans le contexte du Pacte mondial.

Ce rôle est central dans la préservation et la défense des peuples autochtones : elle peut concourir à la préservation des territoires occupés par les autochtones (notamment en évitant les expropriations), mais également mettre en place des traitements non discriminants pour les populations et l'intégration de celles-ci dans le paysage entrepreneurial.

Certaines entreprises engagées semblent porter une attention particulière à ces problématiques, bien que cela reste focalisé sur certaines régions du monde ; en effet, la prise de conscience du rôle de l'entreprise dans la préservation des peuples autochtones reste localisée en Amérique Latine, en Australie, au Canada et en Russie, bien que, comme nous le montre la carte ci-dessus, les peuples autochtones soient présents sur tous les continents.

Parmi les initiatives engagées par les participants du Pacte mondial, nous pouvons d'abord citer celle du Medical Center Nevron[230].
Le Medical Center Nevron participe à l'initiative du Pacte mondial depuis le 4 janvier 2012. Cette même année, il décide du déploiement d'un programme médical dédié à la mise en place d'examens et consultations neurologiques, cardiologiques et thérapeutiques pour les populations reculées de Russie, appartenant à l'Asie (région du Kraï de Primorie[231]). Ce programme à fort impact sanitaire dans cette région est renouvelé en 2013 puis en 2014.

[230] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Pratical Supplement : Business reference guide to the UN Declaration on the Rights of Indigenous People*, décembre 2015
[231] Kraï de Primorie : province maritime située à l'extrême Sud de la Russie donnant sur la mer du Japon

Dans un élan similaire, Telstra [232], entreprise australienne spécialisée dans les télécommunications, membre du Pacte mondial depuis le 7 décembre 2011, a mis en place, avec le soutien de l'Organisation, des systèmes de télécommunications pour les populations indigènes (les aborigènes) des régions reculées d'Australie.

Enfin, la première banque australienne, Westpac Banking Corporation[233], membre du Pacte mondial depuis le 30 janvier 2002, s'engage dans l'embauche et l'intégration des populations indigènes dans son activité économique.

Ces initiatives se multiplient sous l'impulsion du Pacte mondial, et démontrent son impact positif dans l'amélioration des liens entre l'entreprise et la Société.

Mais ce lien social favorisé par l'action du Pacte mondial ne se limite pas aux débats de société : le Pacte mondial a également favorisé l'amélioration du lien de confiance entre Société et entreprise en exigeant plus de transparence de la part de l'entreprise.

E. L'instauration de la transparence comme norme minimale : le jeu des COPs

Comme nous l'avons vu précédemment le Pacte mondial fait le choix, dès le lancement, d'instaurer une obligation de communication, rendue publique via la publication sur Internet, à travers les COPs, puis l'a étendu avec les COEs.

Derrière cette obligation de communication, il faut voir la volonté du Pacte mondial d'asseoir sa légitimité et une totale transparence. Trop longtemps montré du doigt par ses détracteurs qui lui reprochent d'offrir aux entreprises des opportunités de *greenwashing*, le Pacte mondial affirme sa neutralité en exigeant des entreprises la publicité des résultats et la performance dans la mise en œuvre des Principes.

Cette obligation de communication alors instaurée va propulser la **transparence** en tant que norme nouvelle de RSE et de droit international. En effet, la transparence,

[232]UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Pratical Supplement : Business reference guide to the UN Declaration on the Rights of Indigenous People*, décembre 2015
[233]*Ibid.*

notamment au sein des entreprises, est une mesure habituellement prise individuellement, sans obligation juridique, particulièrement en ce qui concerne les engagements volontaires en matière de RSE. Le Pacte mondial participe au renforcement de la transparence par l'instauration des COPs et COEs : depuis que l'obligation de communication a été instaurée au sein du Pacte mondial, on observe une forte progression du nombre de publications. Cette tendance à la communication se confirme également à l'échelle globale : la transparence quant au respect des engagements pris par les entreprises s'érige alors comme un gage de qualité et de confiance dans les entreprises, notamment multinationales.
Cette tendance normative émergente qu'est la transparence s'internationalise ; en témoigne une directive européenne de 2014[234] concernant la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité qui concernent un certain nombre de grandes entreprises. Cette directive est en cours de transposition dans les législations internes.

Le Pacte mondial a été initiateur des communications, à travers les COPs, notamment sur des matières inédites : lutte contre la corruption, droits de l'Homme, égalité des genres, préservation de l'eau, etc.

Parallèlement à cela, on observe une mutation des comportements liés aux communications : initialement la communication ne répondait à aucune exigence, aucun usage, et les participants étaient libres quant aux moyens utilisés pour communiquer. Mais, progressivement, le volume croissant du nombre de communications aidant, l'on a assisté à une « (…) *sophistication et une maturité des pratiques de communication*[235] (…) ». Des standards de communication ont été élaborés ; on trouve, par exemple le GRI (Global Reporting Initiative) qui est le standard dominant en matière de communication sur le développement durable, mais également l'IIRC (International Integrated Reporting Council) ou encore le SASB (Sustainibility Accounting Standards Board). Le Pacte mondial a joué un rôle important dans l'apparition et la fiabilité de ces standards. Il promeut la transparence par l'intermédiaire de ses COPs, mais il reste un soutien et un relais important pour les autres standards de communication qui tendent à harmoniser le paysage en matière de communication sur le développement durable.

[234] Parlement Européen, Directive européenne 2014/95/UE, du Parlement Européen et du Conseil du 22 octobre 2014 concernant la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.
[235]UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Impact : transforming business, changing the world*, 2015, p.88

La transparence est donc au cœur de l'action menée par le Pacte mondial à travers les COPs et les COEs. Aujourd'hui, ces communications, présentes dans les bases de données du Pacte mondial, sont les plus importantes bases de données au monde publiées et disponibles en matière de développement durable : on comptabilise à l'heure actuelle 28 000 COPs[236] disponibles en ligne.

Tous ces éléments susmentionnés, confirment les dimensions pluridisciplinaires et plurisectorielles confiées à l'heure actuelle au Pacte mondial, et semblent démontrer l'efficacité de la norme de *soft law*.
Mais qu'en est-il en matière de développement ?

F. Entreprise et Société civile: un pan essentiel de l'efficacité du Pacte mondial

La réduction du travail des enfants et le recul du nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté, données relatives au développement que nous avons évoqués ci-dessus, ne sont pas la seule résultante de l'action menée par Pacte mondial. L'action incitative mise en place dans le cadre des Nations Unies à travers, notamment, le Pacte mondial, a su concourir à l'émergence d'une responsabilité intégrée. Ce concours est déjà un élément essentiel permettant de dresser un bilan satisfaisant de l'action menée au cours de ces quinze dernières années par l'Organisation.

Le Pacte mondial est parvenu à faire converger les initiatives jusqu'alors multiples vers des objectifs communs, et à faire cohabiter des entités alors antagonistes. En effet, dans la conception de l'entreprise traditionnelle du XXème siècle, celle-ci n'était pas seulement limitée à sa dimension économique, mais elle était également en opposition, du moins dans l'imaginaire collectif, avec la défense des intérêts généraux. La collaboration avec les ONG, ou tout autre membre de la Société civile s'annonçait particulièrement tumultueuse. Et c'est également sur ce point que le succès du Pacte mondial peut être reconnu : cette collaboration instaurée de l'entreprise et de la Société civile, obtenue notamment grâce à l'élan de moralisation des entreprises, en vue du développement, a été rendue possible. Le Pacte mondial n'est certes pas la seule et unique initiative de ce genre, mais il contribue, par sa

[236] Données du Pacte mondial

présence sur tous les continents, dans 162 pays, à asseoir une dimension globale, une synergie internationale positive, que les données que nous venons d'étudier confirment.

Notons que cette collaboration entre la Société civile et l'entreprise est encore à un stade embryonnaire : certaines ONG restent très réticentes dans leur participation à l'initiative, et dans certains pays, comme la France (voir Annexe 1), le dialogue reste difficile. Bien souvent encore, l'entreprise reste en opposition face aux démarches des ONG. Réciproquement, les ONG dénoncent encore régulièrement les violations des engagements pris par les entreprises et une démarche de *greenwashing*.

A travers cette analyse, nous avons constaté les métamorphoses opérées par l'instauration du Pacte mondial au sein des pratiques entrepreneuriales et dans la sphère sociale. Dans les lignes qui vont suivre, nous nous attacherons à dresser un bilan non exhaustif des modifications à l'œuvre dans deux volets du Pacte mondial particulièrement mis en avant : la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption

G. Bilan sur la protection de l'environnement

Dans son troisième volet, le Pacte mondial promeut une initiative de protection environnementale en collaboration avec les participants. Cette initiative commune reprend les problématiques liées au changement climatique et à la protection de l'environnement : émissions de CO2, gestion des déchets, utilisation des ressources naturelles, préservation de l'eau, protection de la biodiversité et encouragement à la transition énergétique vers une énergie durable.

Afin de conduire les entreprises, et autres participants, dans cette démarche collaborative, le Pacte mondial s'est déployé à travers plusieurs guides, projets et programmes d'accompagnement.
Parmi les guides de références du Pacte mondial nous nous intéresserons au *Guide to Responsible Business Engagement with Water Policy* (Guide de la responsabilité des entreprises dans leur engagement dans les politiques de l'eau) publié en 2010 et au *Guide for Responsible Corporate Engagement in Climate Policy* (Guide pour un engagement responsable des entreprises dans les politiques climatiques)publié en 2013.

L'engagement du Pacte mondial en matière d'environnement est important ; l'Organisation a été reconnue comme interlocuteur privilégié inter-gouvernemental, raison pour laquelle le 6 décembre 2013, le Secrétaire Général des Nations Unies a renouvelé le mandat du Bureau du Pacte mondial[237].

Nous allons désormais voir trois de ces programmes environnementaux afin de dresser un bilan de la protection mise en place sous le regard du Pacte mondial.

Le premier des projets auquel nous allons nous intéresser est le *Working Group on Environmental Stewardship*[238](groupe de travail sur la gestion environnementale). Lancé par l'Organisation, en collaboration avec la Duke University, l'initiative a progressivement pu améliorer les outils de travail mis à disposition des entreprises.

Initialement, la stratégie recommandée par ce groupe de travail reposait sur une chronologie simple : l'entreprise participante demandait au Pacte mondial un soutien pour l'amélioration de sa stratégie entrepreneuriale en matière d'environnement. Une fois contacté, le Pacte mondial, par l'intermédiaire du groupe de travail, dressait un schéma d'action pour aider l'entreprise dans son approche d'amélioration de ses procédés. Enfin, il revenait à l'entreprise de rendre effective le schéma d'action proposé par le groupe de travail pour réduire son impact environnemental.

Désormais, le schéma d'action a sensiblement changé : à partir des questions les plus fréquemment posées par les entreprises au groupe de travail spécialisé, le Pacte mondial a élaboré, avec l'aide de vingt trois entreprises participantes, une stratégie d'action commune, dont l'objectif est d'établir un consensus commun d'action entre les participants. Le bilan quant à ce schéma d'action reste encore très mitigé : d'une manière générale, les managers à qui sont confiés les missions relatives à l'effectivité de la RSE, restent insuffisamment qualifiés et/ou sensibilisés aux enjeux environnementaux et à l'impact de l'entreprise sur ces enjeux. Ainsi, les effets des projets sur l'environnement restent limités, et, bien souvent, s'inscrivent sur un court terme et ne sont pas pleinement intégrés au sein de la stratégie entrepreneuriale.

[237]Par une résolution de l'Assemblée Générale des Nations Unies : A/RES/68/234

[238] UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT et DUKE UNIVERSITY, *Environmental stewardship strategy : Overview and Resource for Corporate Leaders*, Juin 2010

Pour inviter les entreprises à s'investir davantage dans ces démarches, la stratégie mise en place par l'Organisation s'illustre à travers une mise en pratique concrète et facilitée des principes du Pacte mondial en matière environnementale.

S'il on prend l'exemple du Principe 7 du Pacte mondial relatif au principe de précaution ; « *Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement* », la stratégie mise en place par le groupe de travail repose sur une méthodologie analytique à destination des entreprises, afin qu'elles intègrent, équilibrent, diffusent et traduisent dans leur stratégie, une approche résultant du principe de précaution. En d'autres termes, le groupe de travail va accompagner l'entreprise dans la mise en place progressive du principe de précaution relativement à l'impact environnemental de l'entreprise avec un schéma d'action simplifié :

Stratégie d'action en huit étapes



Crédit Global Compact

Ce schéma d'action, élaboré étape par étape, présente deux avantages : non seulement l'entreprise en tant que demandeuse de soutien au groupe de travail, se montre acteur de cette volonté d'amélioration de son impact sur l'environnement, rendant nécessairement son implication plus grande, et ses engagements plus responsables. L'accompagnement par le

groupe de travail mis en place par le Pacte mondial, garantit une action collective et des objectifs communs.

C'est en cela que le bilan environnemental reste positif ; certes, les efforts mis en place par les entreprises perdent parfois de la vitesse faute d'une qualification nécessaire des organes en charge de cette mise en œuvre, et faute de moyens attribués à ces organes. Cependant, le Pacte mondial parvient à partir d'une initiative individuelle (au sens d'une entité socio-économique comme l'entreprise) à faire émerger une initiative commune qui converge vers des objectifs globaux grâce à un accompagnement renforcé. Le Pacte mondial ne se limite pas, comme certaines initiatives internationales, à des standards de comportements à adopter, mais prévoit la mise en place effective de ces principes à travers une activité renforcée, éclairée et accompagnée.

L'*Environmental stewardship strategy*, intègre parfaitement cette dimension globale et complète : à travers ce programme d'accompagnement, le groupe de travail propose dans un premier temps des méthodes et outils d'action à l'entreprise. Et, dans un deuxième temps, l'impact environnemental de l'entreprise est réévalué : ainsi, des obstacles, nouveaux ou anciens, et des carences sont identifiés pour pouvoir proposer des améliorations de performance à l'entreprise. Cette réévaluation permanente va garantir le suivi continu et la progression des démarches mises en place par l'entreprise afin de répondre au plus près au respect des principes du Pacte mondial.

Mais, cette démarche de l'entreprise n'est pas seule à garantir l'efficacité du Pacte mondial. En effet, l'action devant être globale, chaque acteur doit participer à l'amélioration des comportements en matière de préservation de l'environnement. C'est pour cela que le Pacte mondial inclut également les entités publiques à sa démarche participative. Ainsi, les autorités locales sont également conseillées, notamment dans la mise en place de mesures incitatives en faveur des entreprises qui s'engagent : taxes incitatives, programmes préférentiels, facilitation administratives, etc.
L'objectif de l'*Environmental stewardship strategy* reste donc de proposer un programme concis et accessible à tous les acteurs de la mise en place du volet 3 de la Déclaration du Pacte mondial.

S'agissant du volet environnemental du Pacte mondial, l'*Environmental stewardship strategy* n'est pas l'unique projet déployé par l'Organisation pour favoriser la réduction de l'impact de l'entreprise sur l'environnement. Il est complété par deux autres projets : *Caring for the Climate* et *CEO Water Mandate*.

Caring for the climate (Promouvoir le rôle des entreprises face au changement climatique), a été également initié par les Nations Unies dans le cadre du Pacte mondial. Contrairement au premier projet, celui-ci intègre une dimension mondiale et transversale. Là où le projet *Environmental stewardship strategy* proposait des éléments plus spécifiques et locaux, ce projet se veut plus global. Le *Caring for the climate* est un projet qui engage les entreprises et les Etats à travers un encouragement vers plus de transparence dans leurs actions qui impactent sur l'environnement, et plus spécifiquement, comme son nom l'indique, sur le changement climatique. L'initiative est donc mondiale, et transcende tout intérêt national particulier, et est particulièrement mis en avant au sein des économies émergentes puissantes. Ce projet réunit à l'heure actuelle quatre cents entreprises et soixante cinq Etats.

CEO Water Mandate est une troisième initiative du Pacte mondial, répondant aux besoins du volet n°3 de la Déclaration. Cette initiative s'est particulièrement intéressée à la question de l'eau. Lancée en juillet 2007, elle recouvre une dimension à la fois publique et privée, et accompagne les entreprises dans leurs démarches portant sur la préservation de l'eau. Il s'agit, pour ce programme, d'intégrer l'utilisation de l'eau dans la stratégie entrepreneuriale afin de réduire la pollution de l'eau, mesurer et surveiller les pratiques liées à l'utilisation de l'eau et prendre conscience des risques liés à sa surconsommation et à sa pollution.

Ce programme tient compte du fait que les entreprises, du fait qu'elles produisent des biens et des services, ont un rôle essentiel à jouer dans la préservation de l'eau.
Dans sa dimension publique, le *CEO Water Mandate* collabore étroitement avec les Gouvernements, les ONG et toutes les parties prenantes. Ce programme repose sur des domaines privilégiés :

- Une action collective
- Des objectifs communs
- Une chaîne d'approvisionnement en eau saine
- Une ligne de partage équitable de l'eau
- L'intégration de politiques publiques

- La transparence

Ces domaines privilégiés, comme toutes les initiatives que nous avons pu voir précédemment, s'accordent avec les Objectifs du Millénaire des Nations Unies.

Outils de gestion de l'eau déployés par le Pacte mondial



Crédit The Global Compact

Pour terminer cette réflexion autour d'un bilan portant sur le troisième volet environnemental du Pacte mondial, quinze ans après sa mise en œuvre, nous pouvons illustrer la mise en pratique de ces éléments par une entreprise chinoise Minmetals.

L'entreprise Minmetals emploie, à l'heure actuelle, 177 900 employés, et est membre du Pacte mondial depuis le 2 septembre 2009. Les objectifs clairement affichés par l'entreprise au moment où elle a rejoint l'initiative étaient les suivants :

- L'utilisation d'énergies renouvelables
- La réduction de ses émissions de CO_2
- L'utilisation des outils statistiques pour évaluer le risque environnemental lié à son activité

Minmetals est désormais un membre actif du Global Compact China, qui a mis en place la stratégie d'action, *Environmental stewardship strategy,* à travers la mise en place d'un comité interne spécialement dédié à l'entreprise. Ce comité a pu établir un schéma d'action qui intègre des énergies renouvelables et une réduction des émissions de CO_2, mais également des mesures fréquentes des performances environnementales qui sont analysées par un système d'ingénierie statistique qui a pu définir des outils et des normes de performance.
Parallèlement à cela, pour encourager les actions internes, les performances individuelles, qui impactent positivement sur l'environnement, sont récompensées. Raison pour laquelle Fortune China [239] a classé Minmetals parmi les dix entreprises les plus « vertes » de Chine. L'accompagnement proposé par le Pacte mondial, a donc permis en six ans à Minmetals de progresser vis-à-vis des objectifs établis initialement.

S'agissant du volet environnemental, le bilan général des initiatives du Pacte mondial est donc relativement positif : de nombreux outils sont mis à la disposition des entreprises afin des les encourager et de les accompagner pour la mise en place effective des principes 7, 8 et 9 de la Déclaration.

De plus, par son activité, le Pacte mondial est parvenu à harmoniser le paysage des engagements volontaires en matière de protection de l'environnement. En effet, avant cette harmonisation, le nombre d'initiatives s'est vu multiplié, et l'action collective, essoufflée par cette multiplication, s'est rapidement éteinte. Le Pacte mondial est parvenu à proposer une adhésion large et simplifiée et à dresser, à travers ses programmes et guides, un schéma d'action collectif concourant à des objectifs communs.
L'Organisation a également favorisé une prise de conscience globale intégrant chaque maillon de la chaîne entrepreneuriale (par la sphère d'influence) et catalysant les changements de pratiques au sein de l'entreprise volontaire.

Cependant, le succès reste encore inachevé, et les défis nombreux ; il s'agit désormais de donner un nouvel élan afin d'intégrer pleinement le respect du volet environnemental, et ainsi accomplir les objectifs, dans les stratégies entrepreneuriales. Bien souvent encore, le manque de qualification et les faibles ressources des opérateurs à qui sont confiées ces missions liées à l'environnement altère l'impact réel que pourraient avoir ces initiatives. Nous

[239] Fortune Global 500, et Fortune China sont deux magazines qui classent annuellement les entreprises en fonction de leur chiffre d'affaire, mais également, comme c'est le cas ici, en fonction de leur impact environnemental et leurs pratiques écologiques.

verrons comment améliorer ces axes lorsque nous aborderons la partie relative aux recommandations.

Dressons désormais un bilan de la lutte contre la corruption, volet le plus récent du Pacte mondial.

H. Bilan de la lutte contre la corruption

Pour organiser la lutte contre la corruption et l'extorsion, le Pacte mondial a déployé à travers le monde, par le relais des réseaux locaux et régionaux, non seulement des mesures d'accompagnement pour aider à la mise en place de politiques publiques efficaces de lutte contre la corruption, mais également des programmes, à destination des entreprises pour prendre part à cette éradication.

A titre d'illustration, nous avons pu assister à un atelier organisé par le Pacte mondial France le 27 mars 2014 à la Fondation EDF à Paris (Annexe 2), intitulé *Identification, gestion et prévention de la corruption dans les entreprises occidentales opérant en Chine*. Au cours de cet atelier, les différents intervenants, qu'ils soient consultants (tel le cabinet VVR International) ou entreprises (Thalès), ont présenté des moyens efficaces pour lutter dans l'action interne contre la corruption. Il a ainsi été rappelé que l'entreprise n'a pas vocation à éradiquer localement la corruption, mais bien à la prévenir et à la réduire à l'échelle de ses activités. Cette nécessité d'agir est justifiée, non seulement pour éviter toute sanction juridique (dont nous avons vu les risques économiques et en terme d'image), mais également si on se place d'un point de vue économique, de transparence ou d'éthique des affaires. A ce sujet, il a été rappelé la condamnation de l'entreprise Siemens à deux milliards d'euros d'amende (*cf supra*).

Au delà de cette illustration, et à plus grande échelle, le Pacte mondial a également mis en place des actions plus globales, réunissant entreprises et sphères d'influence, Etats et Gouvernements, agences des Nations Unies et Société civile.

C'est ainsi qu'en décembre 2010, le projet d'une Action collective contre la corruption (*Anti-corruption Collective Action*[240]) a été mis en place dans cinq Etats désignés : au Brésil, en Égypte, en Inde, au Nigéria et en Afrique du Sud.

Répartie sur une période de cinq ans, cette initiative collective a eu pour objectifs d'encourager le dialogue entre le secteur public et le secteur privé, tout en proposant aux membres de la sphère d'influence de découvrir et prendre part au projet. Les *stakeholders* ont ainsi pu comprendre les enjeux nécessaires pour favoriser un commerce à la fois performant et éthique (nous noterons ici que les codes de l'effet d'entraînement sont largement déployés). Cette Action collective contre la corruption, a également cherché à favoriser une intensification nette des efforts et des projets de lutte contre la corruption dans les cinq pays cibles. Enfin, le dernier objectif a été de fournir aux participants, ainsi qu'à leur sphère d'influence, des moyens et outils concrets de lutte contre la corruption : savoirs, compétences, stratégies et ressources pour promouvoir des actions en faveur de pratiques commerciales éthiques et transparentes.

A côté de cette initiative, d'autres initiatives ont également été déployées par le Pacte mondial pour l'éradication de la corruption. Ces initiatives sont collectives et se combinent les unes aux autres ; certaines sont spécifiques à des activités ou secteurs, parfois régionales ou locales, d'autres sont plus globales.
L'Inde étant un des cinq Etats cibles de l'Action collective contre la corruption, intéressons nous aux autres outils déployés à travers le Pacte mondial pour lutter contre la corruption.

❖ *Étude des outils mis en place en Inde pour lutter contre la corruption*

L'Inde est un Etat particulièrement concernés par la corruption ; Transparency international, ONG spécialisée dans l'analyse et dans la lutte contre la corruption, estime que l'Inde a un score de corruption qui atteint les 38/100[241], soit un niveau de corruption important. Les partis politiques et administrations indiens apparaissent comme étant les secteurs les plus touchés par cette corruption.

[240]UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Promoting Anti-Corruption Collective Action through Global Compact Local Networks*, 2013
[241] Ce score est a analysé ainsi : 0/100 indique un niveau de corruption extrêmement élevé et 100 un seuil sans corruption, données de *Transparency International*, disponibles sur : URL : https://www.transparency.org/country/#IND

Face à cette nécessité d'action contre la corruption, un projet commun a vu le jour en Inde en 2006, impulsé par le Pacte mondial, le Gouvernement britannique et Transparency International : le Pacte d'intégrité – ou Intergrity Pact in India[242].

Partant du principe que 25 à 30% du PIB indien est lié aux marchés publics, mais également que ce secteur est l'un des plus touchés par la corruption, le Pacte d'intégrité a élaboré des droits mutuels et des obligations pour réduire les coûts et les effets de la corruption en matière de marchés publics.

Ce Pacte d'intégrité repose sur quatre piliers :

- la lutte contre la corruption
- la réduction des coûts des marchés publics
- l'augmentation de la confiance client/fournisseur
- la rentabilisation de l'adhésion au Pacte d'intégrité par l'accroissement de la compétitivité, l'augmentation des profits à courts et longs termes et la diminution des coûts liés aux contentieux judiciaires.

Chronologiquement, le Pacte d'intégrité est adopté en 2006 par l'ONGC (Oil and Natural Gas Limited Corporation) et par le Ministère de la Défense. L'ONGC est une entreprise multinationale indienne appartenant au secteur public dont le contrôle administratif est effectué par le Ministère du Pétrole et du Gaz naturel. Le Pacte d'intégrité prévoit le recours au Pacte d'intégrité pour tout contrat supérieur à INR 1 000 cores (soit 14 millions d'euros).

Ce Pacte d'intégrité remporte un véritable succès en Inde : en 2015 il est adopté par 95 entreprises indiennes. Il engage aussi ses participants en matière juridique : ainsi en janvier 2014, l'Inde annule un contrat de marché public de 36 milliards d'INR (soit 510 millions d'euros) pour cause de violation du Pacte d'intégrité. Et, en 2015, une circulaire adressée par la Commission de vigilance centrale indienne (*Central Vigilance Comission*) invite les Institutions bancaires et financières à l'adoption du Pacte d'intégrité.

Cet engouement pour le Pacte d'intégrité est également exprimé au niveau des localités territoriales : ainsi, l'Uttarakhand[243] a signé le Pacte d'intégrité en 2011 pour régir ses

[242] GLOBAL COMPACT NETWORK INDIA, *Integrity Pact in India : Glancing Back and Looking Forward*, 2006

[243] Uttarakhand: Etat du Nord de l'Inde, de 10 millions d'habitants et 20ème région (sur 35) la plus importante de l'Inde en termes démographiques.

transactions publiques. Puis, le Rajasthan[244] a, en 2012, inclus le Pacte d'intégrité dans le *Integrity Pact in the Rajasthan Transparency in Public Procurement Act* (Pacte d'intégrité dans la loi de transparence dans les marchés publics du Rajasthan).
Cette réglementation accrue en matière de marchés publics traduit cette nécessité, à toutes les échelles, de lutter contre la corruption.

Autre exemple, l'entreprise Siemens, condamnée en 2008 à une amende de d'un milliard d'euros (voir Partie 1 – Chapitre 4 – I – B – 4), a résolu de prendre à bras le corps ce problème, extrêmement nuisible à son image et ses finances. Après l'adoption du Pacte d'intégrité, pour régir ses activités sur le territoire indien, l'entreprise a mis en place un certain nombre d'outils pour lutter contre la corruption : en interne, des entrainements, ateliers et certifications proposés aux employés, et à l'extérieur, des mesures drastiques au sein de sa sphère d'influence. Ainsi, les fournisseurs qui refuseraient la signature du code de conduite instauré par l'entreprise Siemens (élaboré en collaboration avec les acteurs du Pacte d'intégrité) sont exclus des activités de la multinationale. De même, Siemens s'autorise un droit de regard sur les comptes et transactions de ses fournisseurs pour s'assurer que son code de conduite est bien respecté (en application du *due diligence*).

Certes, ces pratiques telles qu'illustrées par l'entreprise Siemens, ne restent possibles qu'avec une entreprise dont le poids économique est important. Mais, à moindre échelle, elles peuvent tout de même être envisagées, même si elles le sont de manière moins stricte.

Parallèlement au Pacte d'intégrité, le Pacte mondial intervient également dans l'accompagnement vers une évolution législative de l'Inde : ainsi le Pacte mondial indien (*UN Global Compact India*), a émis des recommandations pour des projets de loi de 2012 sur les marchés publics indiens, pour lutter contre la corruption.

Si nous faisons le bilan du rôle du Pacte mondial dans la lutte contre la corruption, nous pouvons conclure à une diversité des actions menées par l'Organisation, tels qu'en témoignent ces différents exemples. Les outils ainsi déployés font intervenir une multitude d'acteurs : l'Organisation du Pacte mondial en premier lieu, puis les entreprises participantes, mais aussi d'autres organisations (telle Transparency International) et des autorités locales

[244] Rajasthan : Etat du Nord-Ouest de l'Inde, de près de 57 millions d'habitants et 8ème région la plus importante de l'Inde en termes démographiques

(Etats, Gouvernements). L'initiative est donc bien collective et globale, et elle saura certainement apporter des clefs à l'éradication de la corruption.

Cependant, la lutte contre la corruption, surtout s'agissant des pays en développement et de leurs administrations, reste encore un enjeu contemporain majeur. Bien que le Pacte mondial ait été initié il y a quinze ans, il reste encore bien des carences et besoins en matière de lutte contre ce fléau.

Le bilan est donc plutôt mitigé ; malgré la volonté de persévérer dans la lutte contre la corruption et l'extorsion, et la multiplication des outils déployés dans cette lutte, persistent de multiples actes de corruption.

Mais, de manière globale, le bilan du Pacte mondial après quinze année d'exercice reste positif dans l'ensemble : le Pacte mondial a réussi l'intégration de sa norme de RSE au sein des stratégies d'entreprises, il a également su maintenir, et faire évoluer une synergie autour du développement. Avoir fait perdurer une initiative volontaire est un succès qui lui permet d'avoir une action continue et suivie. Cela lui confère une légitimité et lui montre la nécessité de persister. Le développement nécessite des résultats de court terme pour encourager les initiatives volontaires, mais surtout des actions menées sur le long terme pour avoir un impact réel. Et c'est en cela que la durabilité du Pacte mondial est signe de son impact positif.

Lorsque l'on dresse le bilan des actions et évolutions du Pacte mondial, nous pouvons conclure à une action variée au long de ces quinze ans : les problématiques liées aux quatre volets ont évolué en fonction des nécessités et débats de société, des acteurs nouveaux sont intervenus, des outils inédits ont été mis en place. Mais l'action du Pacte mondial n'en est pas pour autant terminée. Elle doit se diriger vers l'objectif d'un développement et accomplir les Objectifs du Développement Durable annoncés.

Voyons désormais les enjeux pour le Pacte mondial de demain.

II. Enjeux et axes de réflexion autour du Pacte mondial

Dans cette dernière partie, nous aborderons les enjeux liés à l'avenir du Pacte mondial (A) mais aussi les lacunes et oublis ainsi que les axes de réflexion nécessaires à l'atteinte des objectifs de demain (B).

A. Le développement et l'intégration locale: enjeux à venir et enjeux d'avenir

Le Pacte mondial intervient à la fois au niveau de la société et au niveau de l'entreprise. Or, Société et entreprise sont deux acteurs fondamentaux du façonnage de l'avenir. Cette vérité est d'autant plus essentielle dans les pays en développement : une entreprise qui s'implante localement dans un pays en développement et qui intègre une dimension sociale à son activité, qui transgresse donc le schéma traditionnel de action purement économique, joue sur l'avenir. A contrario, l'entreprise qui s'implante localement sans chercher à toucher les populations locales, commet une erreur stratégique importante ; le court terme lui donnera peut être raison, le long terme lui prouvera le contraire. Comme nous allons le voir, il faut repenser les ordres structurels actuels pour penser l'avenir : c'est là tout l'enjeu du développement. L'entreprise doit donc inclure la population locale des pays en développement dans son schéma d'action si elle veut assurer son devenir.

1. Présentation des travaux sur Bottom of the Pyramid : les enjeux liés aux populations les plus pauvres

Coimbatore Krishnao Prahalad, chercheur spécialisé en management et en économie, a orienté ses recherches autour de cette thématique : la modification des stratégies d'entreprise à destination des pays en développement. Avec Stuart Hart, ils élaborent au début des années 2000 la théorie Bottom of the Pyramid (que l'on retrouvera souvent sous la forme du concept BoP) à la suite de plusieurs articles. Dans leur article le plus célèbre, *The fortune at the Bottom of the Pyramid* [245], paru en 2002, les co-auteurs exposent leur théorie : un schéma pyramidal, auquel se trouve au sommet le tiers n°1 composé de la population la plus riche (qui a un revenu annuel par tête supérieur à 20 000 USD et qui compte 75 à 100 millions de

[245] PRAHALAD Coimbatore Krishnao et HART Stuart L., « The fortune at the Bottom of the Pyramid », *Revue Strategy+Business*, vol.26, 2002

personnes), au centre le tiers n°2 et n°3 (qui a un revenu annuel par tête compris entre 1 500 USD et 20 000 USD et qui compte 1 500 à 1 750 millions de personnes) puis le dernier tiers, n°4 (qui a un revenu annuel par tête inférieur à 1 500 USD et qui compte 4 000 millions de personnes).

Exhibit 1: **The World Economic Pyramid**

Annual Per Capita Income*	Tiers	Population in Millions
More Than $20,000	1	75–100
$1,500–$20,000	2 & 3	1,500–1,750
Less Than $1,500	4	4,000

* Based on purchasing power parity in U.S.$
Source: U.N. World Development Reports

Source*The fortune at the Bottom of the Pyramid*

À partir de ce schéma pyramidal, les chercheurs exposent que l'entreprise multinationale ne s'intéresse, pour établir sa stratégie, qu'au tiers se trouvant au sommet de la pyramide, et ainsi qu'elle n'oriente sa stratégie de produits et services qu'en fonction des populations les plus riches, alors que celles-ci ne représentent que la part la plus faible de la population.

La réflexion porte alors sur les effets que pourrait avoir la redéfinition de la cible stratégique : selon les chercheurs, définir et cibler les populations appartenant aux tiers n°2, 3 et 4 de la pyramide aurait pour effets de réduire la pauvreté et les inégalités de développement, mais elle présenterait également une opportunité réelle pour les entreprises. La cible mutant alors vers l'ensemble des composantes de la pyramide, les besoins des individus étant similaires, favoriseraient une consommation plus importante en terme numérique, y compris dans des populations à faible revenus, mais qui ont une potentialité d'accroissement des revenus importante, en tant que population émergente. La perte de l'entreprise due à la baisse du prix de vente, serait alors compensée par l'effet de volume généré.

Les chercheurs ont alors examiné les freins à cette redéfinition du marché au sein de l'entreprise, et six hypothèses ont été retenues :

#Hypothèse 1 : Les populations pauvres ne sont pas nos cibles de consommateurs parce qu'avec nos coûts structurels actuels nous ne pouvons rester compétitifs sur le marché

#Hypothèse 2 : Les populations pauvres n'ont pas les moyens et l'utilité pour les produits et services disponibles sur les marchés développés

#Hypothèse 3 : Seuls les marchés développés apprécient et sont prêts à payer pour les nouvelles technologies. Les populations pauvres sont prêtes à utiliser les générations technologiques anciennes.

#Hypothèse 4 : Le bas de la pyramide n'est pas important pour une durabilité sur le long-terme pour notre entreprise. Nous préférons laisser le tiers n°4 aux Gouvernements et associations.

#Hypothèse 5 : Les managers ne sont pas motivés pour les challenges d'entreprise à vocation humanitaire.

#Hypothèse 6 : La stimulation intellectuelle ne porte que sur les marchés développés. Il est difficile de trouver des managers talentueux qui souhaitent travailler sur le bas de la pyramide.

Même si, comme nous l'avons vu, une certaine évolution de l'entreprise a été observée depuis la parution de cette article, la rendant plus impliquée dans la mise en place d'une stratégie orientée davantage vers la Société et le développement, certaines réticences persistent encore envers la redéfinition des cibles de leur marché.

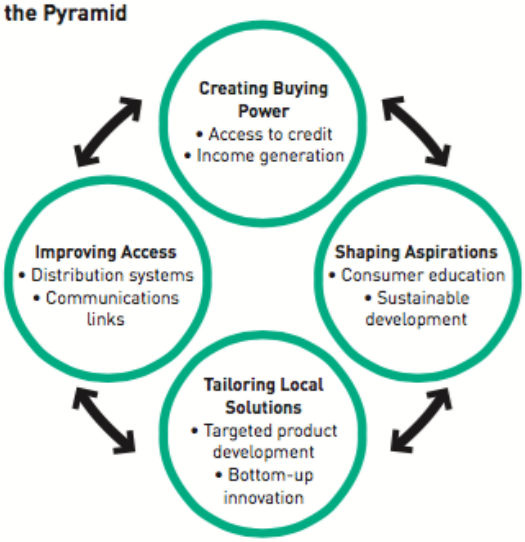
Pourtant, les chercheurs avancent que les effets de cette redéfinition pourraient être profitable aux entreprises ; partant de quatre moteurs d'innovation, les deux chercheurs proposent une implication nouvelle pour les entreprises multinationales :

- Donner l'accès à la TV et aux informations aux populations pauvres ➔ Le tiers n°4 est alors informé des produits et services disponibles et aspirent à en obtenir les bénéfices.
- Déréglementation et diminution du rôle des Gouvernements et aides internationales ➔ Climat plus hospitalier pour les entreprises multinationales venant des pays développés et plus de coopération avec les ONG.
- Surcapacité mondiale combinée avec l'intensification de la concurrence dans les tiers n°1, 2 et 3 ➔ Le tiers n°4 représente un important marché inexploité pour une croissance saine.
- Nécessité de décourager la migration vers des centres urbains surpeuplés ➔ Les multinationales sont contraintes de créer des produits et services pour les populations rurales.

Dans ce schéma l'entreprise est réorientée vers les nécessités réelles des consommateurs ; dans cet exemple, ce n'est donc plus la population rurale qui se déplace vers les centre urbains pour pouvoir bénéficier des évolutions et du confort proposés par les entreprises, mais bien l'entreprise qui vient à elle pour répondre à ses besoins : la stratégie de l'entreprise est alors autocentrée vers son consommateur, quelque soit son pouvoir d'achat. Une vision nouvelle du marché et de la concurrence est alors proposée.

De plus, les chercheurs ajoutent que partant du principe qu'un milliard de personne dans le monde (soit près d'un tiers de la population mondiale active) occupe des postes sous qualifiés ou sous payés, cela empêche ces personnes de pouvoir subvenir à leurs propres besoins et aux besoins de leur famille. Face à ce problème, un accès aux crédits et l'augmentation du potentiel salarial apparaissent comme des remèdes à mettre en place. Si à l'heure actuelle, pour faire face au manque de crédits dans les pays en développement se développent des crédits informels ou extra-légaux (présentant le risque de taux non contrôlés, et donc bien souvent exorbitants et non régulés et insécurisés), ces populations sont contraintes à l'enfermement dans une pauvreté de long terme. Or, augmenter le potentiel salarial et l'accès au crédit, permettrait de créer un réel pouvoir d'achat, qui lui même influencerait les exigences des consommateurs (pour tendre vers un consommateur responsable et éduqué), encourageant ainsi la production locale (le consommateur responsable favorisant la durabilité de sa consommation) améliorant ainsi l'accès à la consommation (par l'amélioration des voies de distribution et de communication), ayant lui-même un impact sur le pouvoir d'achat.

Exhibit 5:
The Commercial Infrastructure at the Bottom of the Pyramid



Source*The fortune at the Bottom of the Pyramid*

Cette réflexion présente alors un cercle vertueux qui aurait pour conséquences la préservation des cultures et identités locales (à l'opposé de l'hégémonie monoculturelle occidentale présente dans la mondialisation), le développement d'alternatives durables, la baisse des inégalités de développement ainsi que la réduction des dépendances des pays en développement envers les pays développés et l'aide publique au développement.

2. *Mise en pratique de la BoP au sein du Pacte mondial*

Les objectifs alors définis par les deux chercheurs concordent parfaitement avec les ambitions du Pacte mondial. On y retrouve cette nécessité d'un développement à travers l'activité et l'engagement de l'entreprise. Dans cette vision, le respect des pluralités locales est mis en avant, de la même manière qu'au sein de l'Organisation sont mis en place les réseaux locaux ou encore la Déclaration sur les droits des peuples autochtones. Ce développement intégrant les pluralités locales repris par le Pacte mondial concourt à l'évolution vers l'autonomisation des pays en développement.
Miser sur les compétences locales de ces pays est essentiel pour leur développement. Ce que le Pacte mondial a bien intégré.

L'objectif est de fidéliser les populations locales ; cela a pour effet, à l'échelle de l'environnement, d'éviter des transports dont l'empreinte carbone est importante, de

réapprendre la culture d'espèces adaptées au milieu où elles sont cultivées, et de générer une économie positive interne. Mais les bénéfices de ces initiatives sont également sociaux : fidéliser la main d'œuvre locale permet de créer localement des compétences supplémentaires et d'éviter l'exode des personnes ayant eu accès à l'éducation et aux savoirs dans les pays développés. Cette fuite des cerveaux empêche non seulement le maintien local d'une masse salariale qualifiée de qualité, mais également le transfert de compétences, la formation et l'innovation dans des pays en développement à fort potentiel.
Le déploiement de moyens nécessaires à l'obtention d'une population active qualifiée, à l'échelle nationale, permet d'attirer de nouveaux investisseurs, l'implantation d'entreprises nécessitant ces savoirs et l'enrichissement (économique et éducatif) des populations afin de réduire les inégalités de développement.

Une étude de cas, menée par le Pacte mondial dans *Case examples from Global Compact LEAD Companies*[246], témoigne de l'influence notoire des travaux menés par C.K. Prahalad et Stuart Hart : l'entreprise Novartis, première compagnie pharmaceutique mondiale dont le siège est basé en Suisse mais qui compte près de 130 000 employés à travers le monde, explique son implication philanthropique. Membre du Pacte mondial depuis le 26 juillet 2000, c'est la rencontre avec C.K Prahalad en 2006 qui catalyse ses ambitions philanthropiques : il va proposer, en complément du Pacte mondial, une nouvelle vision stratégique pour l'entreprise basée sur ses travaux.
Avant cette rencontre, l'activité philanthropique de l'entreprise était davantage orientée vers l'aide humanitaire qui, bien que nécessaire, ne proposait de solutions que sur le court terme en créant une dépendance des aidés envers les aidants, notamment des vaccinations à grande échelle et des distributions de médicaments.
Mais après cette rencontre de 2006, une nouvelle perspective est donnée à cette aide : les programmes mis en place par l'entreprise n'ont plus pour seule ambition d'étendre l'accès au soin dans les pays en développement, mais bien d'intégrer les populations de ces pays dans l'entreprise par l'embauche locale. Au delà de la création d'emplois locaux, l'objectif est également de fidéliser de futurs clients tout en conservant un accès privilégié aux soins. Le *Healthy Family Program* mené en Inde propose, en autre, la pratique de prix différenciés en fonction des ressources individuelles afin que chacun puisse payer ses soins selon ses capacités financières. Cette approche commerciale et sociale, *social business approach* telle

[246] GLOBAL COMPACT LEAD et BEST PRATICE INSTITUTE, *Business solutions for sustainable development : Case examples from Global Compact LEAD Companies*, 2014

que définit par le dirigeant de Novartis, propose des actions importantes pour l'accès au soin à des tarifs accessibles, sans pour autant que ces soins soient entièrement gratuits, afin de lutter contre la dépendance aidés/aidants. Cette pratique participe également à l'économie de l'entreprise. Des embauches dites *responsables* sont alors effectuées, et la clientèle est diversifiée (étendue au bas de la pyramide de BoP). Cette pratique de *win-win*, ou gagnant-gagnant, permet à l'entreprise comme à la Société locale de se développer, et de tirer tous les bénéfices de cette action.

La seule limite décrite par l'entreprise de ce programme est l'utilisation des grilles préférentielles tarifaires accordées à ces pays en développement par les autres Etats, notamment ceux développés, comme argument de négociation de leurs tarifs. Il reste donc nécessaire soit que ces pratiques soient encouragées par l'acceptation de toute la sphère d'influence de ce système préférentiel en raison de la situation économique des pays concernés, soit l'instauration d'une législation qui reconnaisse ce statut préférentiel (dans le même esprit que le système généralisé de préférence mis en place au sein de l'OMC qui prévoit un engagement collectif international en faveur des pays en développement, portant sur un traitement préférentiel et plus favorable des produits en provenance de ces pays sans réciprocité. Dans notre exemple il s'agirait de reconnaître un statut particulier de traitement pour les pays en développement bénéficiaires).

Cette analyse proposée par les chercheurs C.K. Prahalad et Stuart Hart, illustrée par l'étude de cas de l'entreprise Novartis, confirme l'intérêt de l'inclusion des entreprises pour le développement et pour les bénéfices pouvant être attendus, sur le long terme, dans une initiative telle que le Pacte mondial. Qu'il s'agisse du modèle élaboré par les deux chercheurs ou par l'Organisation, tous deux s'accordent sur la direction à donner pour une action efficace.

Ainsi l'intégration totale des populations locales au sein de l'entreprise, aussi bien dans son panel de consommateurs qu'au sein de ses équipes, et des initiatives menées par le Pacte mondial semble être le défi désormais essentiel pour atteindre les objectifs de développement visés.
Mais pour que ces objectifs soient atteints, il est nécessaire à l'Organisation de prendre conscience de certains oublis afin de pallier le risque d'un développement incomplet.

B. Lacunes, oublis et axes de réflexion autour du Pacte mondial

1. Lacunes et oublis du Pacte mondial : comprendre pour remédier

Le Pacte mondial a souvent fait l'objet de vives critiques ; le centre SOMO (Stiching Onderzsek Multinationale Onderweminger), Centre de recherches sur les entreprises multinationales, indépendant à but non lucratif qui axe son travail sur l'aspect social, écologique et économique des actions liées au développement durable à destination de la société civile, a mis en place un site, Global Compact Critics [247], qui répertorie les manquements des entreprises aux engagements liés au Pacte mondial et propose un lieu d'échange autour de ces questions.
Pour les chercheurs de SOMO, la première critique repose sur le manque d'une réelle volonté d'initiative de la part des Nations Unies qui, selon le site, cherchent davantage à créer un partenariat avec les entreprises multinationales que de mettre en place le développement durable annoncé.

a) Remise en question de la notion de sphère d'influence

Dans un document comparatif [248] des différentes mesures internationales à destination des entreprises : ISO 26 000, les principes de l'OCDE (voir Partie 1 - Chapitre 2 - IV- B) et le Pacte mondial, SOMO revient notamment sur la notion de *sphère d'influence*. Selon lui, cette notion n'est pas adaptée aux réalités du terrain : les chercheurs reprennent les propos de John Ruggie, remettant lui aussi en cause la pertinence du terme : plutôt que de parler de *sphère d'influence*, utiliser le terme *impact* semble plus approprié car, pour lui, le respect de la Déclaration ne se limite pas à une sphère définie d'acteurs, ce sont davantage les activités commerciales de l'entreprise qui vont impacter directement sur les acteurs de son activité.

Les propos de John Ruggie[249], repris par SOMO, recoupent ce que l'on a précédemment évoqué à propos de l'effet d'entraînement. En effet, la *sphère d'influence* et les *stakeholders*,

[247] Consultable sur URL : http://globalcompactcritics.blogspot.fr/
[248] SOMO, *Corporate Responsibility Instruments : A comparison of the OECD Guidelines, ISO 26000 & the UN Global Compact*, *SOMO*, décembre 2013
[249] RUGGIE John, *Report of the Special Representative of the Secratary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises : Protect, Respect and Remedies : Framework for Business and Human rights,* avril 2008

sont des notions clés du Pacte mondial car elles expriment les idées d'une action collective souhaitée par les rédacteurs de la Déclaration. Cependant, considérer que les effets du Pacte mondial n'ont de répercussion que dans la *sphère d'influence* revient à nier l'effet d'entraînement ; il est clair qu'une implantation locale a nécessairement une influence sur le milieu global qui ne se limite pas à la simple sphère d'influence.
Les *notions d'impact* et d'*effet d'entraînement* semblent donc plus appropriées aux situations étudiées.

b) Stakeholders et consommateurs : absence remarquée dans la Déclaration

Parmi les oublis du Pacte mondial, nous pouvons également évoquer l'absence dans la Déclaration d'acteurs pourtant essentiels dans le plan d'actions défini par l'Organisation ; en effet, la Déclaration n'évoque à aucun moment le rôle des *stakeholders* et du consommateur. Pourtant, l'Organisation revient très fréquemment sur ces notions qu'elle juge au cœur de son action : le consommateur joue un rôle déterminant pour garantir la bonne application de la norme et les *stakeholders* sont des éléments garantissant la mise en place des mesures d'intégrité à travers les guides de bonne conduite inspirés du Pacte mondial.

S'agissant des *stakeholders* l'absence de leur mention dans la Déclaration affaiblit grandement la transparence de l'entreprise : dans la mesure où l'entreprise n'est pas tenue par la Déclaration de faire état des activités de ses *stakeholders*, elle apparaît comme l'unique filtre de leurs activités, elle semble être seule à garantir la mise en place des Principes auprès de ses parties prenantes. A titre de comparaison les articles 4.5 et 5.3 de la norme ISO 26 000 reconnaissent les intérêts des parties prenantes : « *une organisation doit respecter, considérer et répondre aux intérêts des parties prenantes* [250] ». Ainsi elles sont identifiées et engagées. De la même manière, le chapitre II des Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales dispose dans le paragraphe A.14 : « *Les entreprises devraient : 14. S'engager auprès des parties prenantes concernées en leur donnant de réelles possibilités de faire valoir leurs points de vue lorsqu'il s'agit de planifier et de prendre des décisions relatives à des projets ou d'autres activités susceptibles d'avoir un impact significatif sur les populations locales.*[251] ».

[250] NORME ISO 26 000, 2010
[251] OCDE, *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, 2011, p. 23

Or, si le Pacte mondial avait fait le choix d'intégrer cette dimension à sa Déclaration cela aurait eu pour effet d'accroître la transparence, à la fois de l'Organisation mais également des entreprises quant à leurs relations avec leurs parties prenantes.

Quant à l'absence de l'intégration du consommateur dans la Déclaration, elle empêche l'intégration claire de celui-ci au sein de la démarche volontaire des entreprises. Si le Pacte mondial défend clairement les salariés et travailleurs dans sa section relative aux normes internationales du travail, le consommateur en reste absent. Pourtant, non seulement il joue un rôle important en tant que récepteur de l'image renvoyé par l'entreprise, mais également en tant qu'utilisateur des produits de l'entreprise. Ainsi, méconnaître son existence dans la Déclaration, revient à méconnaître son rôle dans la démarche incitative du Pacte mondial. Le consommateur n'est donc pas protégé par la Déclaration, alors même qu'une multitude de risques, notamment, sanitaires, pèse sur ce consommateur.

Si l'on se penche sur les initiatives de l'OCDE et de la norme ISO 26 000, l'on remarque que le consommateur y est mentionné : le chapitre VIII des Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales est entièrement consacré à ce dernier, et l'article 6.7 de la norme ISO 26 000 revient sur la protection du consommateur (aussi bien au niveau sanitaire qu'au niveau contractuel) dans sa partie consacrée aux « *questions relatives aux consommateurs* ».

Certes les Nations Unies ont mis en place les Principes directeurs pour la protection du consommateur en 1999, mais une section aurait pu être insérée au sein de la Déclaration du Pacte mondial afin non seulement d'encourager la protection des consommateurs mais également de les inclure dans les démarches d'amélioration impulsées par les entreprises adhérentes.

c) COPs : limites de leur valeur

Le rôle des COPs est également un axe d'amélioration dont doit tenir compte l'Organisation pour l'avenir. Les COPs ont toujours joué un rôle central, symbole de l'émergence d'une transparence des entreprises multinationales. Aujourd'hui cette transparence est renforcée par la mise en place d'une obligation réelle de communication, qui se solde, à défaut, par la radiation du Pacte mondial. Mais, la Déclaration accuse une certaine lacune en la matière ; dans la mesure où aucun organisme n'est tenu de vérifier le contenu de ces COPs, seules la publication et la forme restent obligatoires (Annexe 1). Certes,

l'Organisation précise que son rôle n'est pas de contrôler mais d'inciter les entreprises dans la mise en place des Principes, mais cela laisse l'entreprise entièrement libre quant à la pertinence et la véracité des COPs publiées. Cela a pour effet de réduire considérablement la confiance en ces publications.

d) Le transfert de compétence : majeur pour le développement, mineur pour la Déclaration ?

Enfin, le défaut de mention du transfert de compétence et du rôle joué par celui-ci pour le développement apparaît comme un oubli fondamental. En effet, le transfert de compétence est un élément essentiel et catalyseur pour l'amélioration des conditions de vie et ce de manière encore plus accrue dans les pays en développement.

Le développement d'un pays passe par un indispensable progrès technique qui favorise à la fois la croissance économique du pays et sa prospérité. On observe dans différents pays qu'un progrès technique a eu lieu, mais que l'écart entre le Nord et le Sud, sur la question technologique, reste considérable.

Par l'implantation des entreprises multinationales dans des pays en développement, ce progrès technique semble réalisable ; en effet, l'entreprise va pouvoir transférer des technologies nouvelles ou des technologies de pointe lors de son investissement. Sur ce sujet la CNUCED souligne l'importance des sociétés transnationales en la matière : en 2011 elles représentaient environ la moitié du total des dépenses mondiales de recherche-développement, et plus des deux tiers de la recherche-développement commercial dans le monde[252].

Ces transferts de technologies peuvent prendre des formes très variées lors de l'investissement : ils peuvent prendre la forme de transferts de technologies incorporés dans des biens d'équipements mais aussi de compétences liées à la production, l'organisation, la gestion… Citons l'exemple des usines françaises PSA Citroën à Wuhan (en Chine) : le transfert de technologies et de compétences se fait aussi bien sur les chaînes de montages, que dans les compétences d'utilisation des machines de production de voitures mais également dans la gestion du personnel et de l'entreprise. On peut donc parler d'un transfert varié de compétences et de technologies. Soulignons que le transfert de compétences et de technologies ne concerne pas que les technologies de pointe : il peut très bien concerner des

[252] CNUCED, *Rapport de la Réunion d'experts sur la contribution de l'investissement étranger direct au transfert et à la diffusion de la technologie et du savoir-faire pour un développement durable dans les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés*, 2011

technologies de management ou de marketing pour contribuer, par exemple, à améliorer la productivité.

Ce transfert de compétence apparaît comme un élément constitutif de l'effet d'entraînement. Si une entreprise étrangère vient s'implanter sur un territoire, et que cette entreprise a de meilleures capacités technologiques que les entreprises locales, alors il peut y avoir un effet de stimulation pour les entreprises locales : ce sont les effets par exemple de la concurrence, de la mobilité de la main-d'œuvre etc. qui vont induire cette stimulation. Les entreprises locales, pour rester compétitives vont alors développer leurs technologies pour atteindre un niveau technologique similaire. De la même manière, la mobilité de la main d'œuvre va permettre à un salarié d'acquérir, au sein de cette entreprise étrangère, des compétences, et, s'il va ensuite travailler dans une entreprise locale, celle-ci bénéficiera des compétences acquises dans l'entreprise étrangère.

Mais les politiques menées par les dirigeants des Etats d'accueil ont aussi un rôle essentiel dans le transfert de technologies et de compétences. En effet, elles doivent revêtir un intérêt pour la recherche-développement, mais aussi pour l'éducation, l'investissement et la protection de la propriété intellectuelle car le simple fait d'attirer des connaissances sur son territoire ne suffit pas à l'innovation. L'éducation joue un rôle essentiel : il faut que la population soit capable de comprendre et de réaliser les progrès technologiques diffusés par les entreprises étrangères. Sans cette éducation le transfert de compétences et de technologies ne peut pas opéré.

En Asie, on observe que dans certains Etats, le transfert de technologies et de compétences a été réellement performant : c'est le cas de la Chine et de la Corée du Sud. A titre d'illustration, dans le secteur industriel de hautes technologies, on remarque que ce transfert de compétence a été rendu possible grâce à la mise en œuvre de diverses stratégies: la mise en place de politiques favorables à l'investissement et au transfert de compétences et de technologies mais aussi la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée grâce aux politiques d'éducation menée par les Gouvernements.

De plus, de ce transfert de technologies peut émerger une protection de l'environnement. En effet, la mise en place de technologies récentes, performantes et faibles en émission de carbone, permet d'intégrer l'impact que peuvent avoir les IDE sur la protection de l'environnement. Le transfert de compétences va permettre la mise en place d'une industrie

plus propre mais aussi la prise de conscience des enjeux environnementaux qui ne sont pas toujours connus des populations.

La notion de transfert de compétences et de technologies aurait dû trouver sa place au sein du Pacte mondial, dans la mesure où elle va de pair avec les enjeux liés à la Déclaration et au développement.

A titre de comparaison, le Chapitre IX des Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales intègre cet élément : « IX. Science et technologie Les entreprises devraient : 1. S'efforcer de faire en sorte que leurs activités soient compatibles avec les politiques et plans scientifiques et technologiques des pays dans lesquels elles opèrent et, le cas échéant, contribuer au développement de la capacité d'innovation à l'échelon local et national. 2. Dans la mesure où cela est réalisable, adopter dans le cadre de leurs activités commerciales des pratiques permettant d'assurer le transfert et la diffusion rapide des technologies et du savoir-faire, en tenant dûment compte de la protection des droits de propriété intellectuelle. 3. Le cas échéant, mener des activités de développement scientifique et technologique dans les pays d'accueil de façon à répondre aux besoins du marché local, ainsi qu'employer du personnel du pays d'accueil dans des activités scientifiques et technologiques et encourager sa formation, compte tenu des besoins commerciaux. 4. Lorsqu'elles accordent des licences pour l'utilisation de droits de propriété intellectuelle ou qu'elles transfèrent des technologies par d'autres moyens, elles devraient le faire sur la base de conditions et modalités raisonnables et de manière à contribuer aux perspectives de développement durable à long terme du pays d'accueil. 5. Lorsque les objectifs commerciaux s'y prêtent, elles devraient établir localement des liens avec les universités et les établissements publics de recherche et participer à des projets de recherche en coopération avec les entreprises ou associations professionnelles locales [253] ».
La norme ISO 26 000 y consacre son article 6.8.6 intitulé « Technologies, développement et accès [254] ».

Les éléments évoqués ci-dessus n'ont donc pas fait l'objet d'une intégration au sein des Principes du Pacte mondial, mais il est essentiel de noter qu'ils apparaissent au sein des

[253] OCDE, *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, 2011, p. 66
[254] NORME ISO 26 000, 2010

différents outils et guides mis en place par l'Organisation. Cependant, leur absence dans la Déclaration diminue considérablement l'importance qui leur est conférée.
Après avoir évoqué ces carences, nous allons maintenant présenter des axes de réflexion qui pourraient permettre d'améliorer l'efficacité du Pacte mondial et son impact pour le développement.

2. *Recommandations : réflexions pour l'amélioration de l'efficacité du Pacte mondial*

Le Pacte mondial demeure, malgré les oublis énoncés ci-dessus, une norme de *soft law* efficace, en témoignent l'augmentation croissante et la diversification de son nombre de participants. Cependant, ce n'est pas parce que la norme est performante qu'elle est pour autant achevée. Et c'est tout l'enjeu de cette dernière partie : proposer des axes de réflexion pour faire évoluer le Pacte mondial afin d'améliorer ses performances internationales et d'étendre son champ d'action.

Notre réflexion s'orientera vers deux axes de performance : l'intégration d'acteurs nouveaux au sein de l'Organisation et l'engagement croissant de l'entreprise dans la structure sociale.

a) Intégrer des entités nouvelles au Pacte mondial

Tout d'abord, l'analyse des outils déployés par le Pacte mondial nous a conduit à questionner la pertinence des COPs. Certes, elles demeurent le symbole d'un élan de transparence amorcé par les entreprises dans des communications rendues publiques. Mais, par contre elles ne font l'objet d'aucun contrôle ; les entreprises sont tenues de communiquer annuellement, en intégrant des éléments précis (tels que les résultats de leurs engagements, les mesures déployées pour mettre en place les Principes du Pacte mondial, etc.) mais sans que ces éléments ne fassent l'objet d'une vérification.

Afin d'augmenter cette transparence et cette confiance dans les COPs, il paraît donc nécessaire de mettre en place un bureau d'analyse au sein de l'Organisation ; ce bureau aurait pour fonction, non seulement de vérifier l'authenticité des données communiquées par les participants (entreprises mais également participants non-commerciaux) mais également de proposer des solutions adaptées pour rendre performante la mise en place des Principes. Cette

entité nouvelle pourrait permettre un contrôle, qui resterait non-contraignant, ainsi que la mise en place d'une procédure de révision des COPs pour qu'elles collent au mieux à la réalité.

Notons que cette modification ferait évoluer également le positionnement de l'Organisation vis-à-vis de son rôle initial. Rappelons qu'à l'heure actuelle, le Pacte mondial a été créé pour créer une synergie commune autour de ses Dix Principes, et non pas pour contrôler les activités de ses participants et le respect de leur engagement. Ainsi, proposer cet organe de contrôle donnerait un rôle nouveau au Pacte mondial. Cela aurait pour effet d'en accroître l'efficacité, tant au niveau de la performance de la norme qu'au niveau de sa fiabilité.

S'agissant des carences de la Déclaration en matière de transfert de compétences et de technologies, il paraît primordial de renforcer l'influence locale du Pacte mondial. Après quinze années de mise en place des Principes, il s'agit désormais d'aller plus loin dans son déploiement et son efficacité. Il n'est plus suffisant, face à la multiplication des normes de RSE, des guides de bonne conduite, de présenter le Pacte mondial comme une Déclaration recoupant des Principes relatifs aux Droits fondamentaux. Il faut aller plus loin dans l'intégration du Pacte mondial localement, en faire un outil indispensable à la conduite entrepreneuriale saine.

Pour atteindre cet objectif, il faut accroître l'efficacité des réseaux locaux (outils, formations, ateliers, etc.) mais également les multiplier. Certains territoires, notamment en Asie, n'ont pas de réseau local alors même qu'ils sont en plein développement économique. Or, une implantation de réseaux locaux au moment du développement économique va permettre au Pacte mondial d'accompagner ce développement et de poser les bases du respect des Droits fondamentaux. Cela va nécessairement accroître son influence locale, régionale et internationale. Intégrer les notions, indispensables au développement, de transfert de compétences et de technologies, au sein de la Déclaration, va avoir pour effet de recentrer l'action des participants sur ces enjeux fondamentaux, au même titre que l'éducation. L'avenir du Pacte mondial se joue sur ses actions futures pour le développement dans les économies émergentes qui sont en demande d'orientation et de mutation ; le Pacte mondial doit jouer son rôle de relais entre les entreprises et les populations.

Ces recommandations permettent de garantir la longévité du Pacte mondial et la pérennité de ses actions. Face à la quantité toujours plus importante du nombre de normes, labels, guides de conduite de RSE élaborés, il est nécessaire que le Pacte mondial ne soit pas dilué.

Ces premières recommandations sont essentielles pour l'avenir du Pacte mondial. Mais le rôle de l'entreprise au sein de la société occupe également une place primordiale pour le Pacte mondial.

b) *Encourager l'initiative d'entrepreneuriat social sans craindre un désengagement étatique ?*

La Déclaration du 17 juin 1998 de l'Organisation Internationale du Travail propose un cadre composé de normes fondamentales de travail à l'échelle internationale. Malheureusement, cette déclaration se heurte rapidement à un défaut d'application de manière uniforme dans les entreprises.
Cet exemple n'est malheureusement pas isolé en matière de mise en place de normes fondamentales à l'échelle internationale.

Le Pacte mondial a donc cherché à pallier ce manque d'engagement global, à travers cette initiative impliquant directement les entreprises. Rappelons ici que le Pacte mondial présente la particularité d'être une initiative élaborée par les Nations Unies directement avec les entreprises, à la différence d'autres normes de RSE qui sont élaborées avec les États pour une transposition locale. Thierry Brugvin décrit la création du Pacte mondial comme une nécessité face à « *cette carence* [N.D.L.R : d'application globale des normes de RSE] *grâce à la promotion d'une approche éthique de la régulation des normes sociales, environnementales, anti-corruption et de défense des Droits de l'Homme*[255] ».
Thierry Brugvin revient sur le Pacte mondial en présentant la Déclaration comme un signe du désengagement de l'Etat qui entraîne alors une « *privatisation de la régulation sociale*[256] ».
L'auteur remet en cause la légitimité du déploiement de cette forme de normes dans la mesure où elles sont prises par les entreprises elles-mêmes et non par les autorités élues. Il perçoit le Pacte mondial en tant que symbole de cette privatisation de la régulation sociale, qui renforcerait, selon lui, la précarité des travailleurs subissant le joug des dirigeants.

[255] BRUGVIN Thierry, « Bonne gouvernance : L'institutionnalisation de la précarité du travail »,*Revue Interrogations ?*, N°4. Formes et figures de la précarité, juin 2007, consultable sur : URL : http://www.revue-interrogations.org/Bonne-gouvernance-L (Consulté le 2 juin 2015) p.2

[256] *Id.* p. 3

Certes, le Pacte mondial a entendu confier une mission sociale nouvelle à l'entreprise mais dans le cas précis des pays en développement, qui font l'objet de notre étude, persiste un manque d'engagement, ou de fermeté, des autorités publiques légitimes. La Déclaration apparaît donc comme un moyen d'intervenir là où les autorités n'interviennent pas ou n'ont pas les moyens d'intervenir. Les prérogatives habituellement étatiques que sont la lutte contre la corruption, les questions de gestion environnementale, le respect des Droits de l'Homme ou la mise en place de normes de travail responsables sont reconduites à l'échelle de l'entreprise. Cette inefficacité étatique s'explique, non pas par un désengagement de l'Etat sur ces questions, mais sur l'intervention d'éléments multiples : diplomatiques, politiques, économiques, etc.

Ainsi, confier cette mission nouvelle à l'entreprise s'avère être une initiative intéressante pour l'amélioration des points ainsi constatés. Le risque de la privatisation de la régulation sociale est davantage celui d'une action à l'échelle privée, celle de l'entreprise, que celui d'une légitimité. En effet, nous pouvons craindre l'émergence d'une régulation à deux vitesses, avec d'un côté des travailleurs avantagés par les entreprises soucieuses de la RSE, et de l'autre les travailleurs moins protégés. Ou alors, craindre la multiplication de RSE à la carte, où chacune des entreprises développerait ses propres normes internes (progressivement à l'œuvre aujourd'hui).

Deux éléments concourent à encourager le maintien de cette moralisation de l'entreprise et de son rôle social croissant sous la tutelle du Pacte mondial : par des initiatives collectives l'engagement est global et harmonisé. De plus, s'il l'on peut craindre au début une évolution entrepreneuriale à plusieurs vitesses, l'effet d'entraînement permet d'envisager, certes, une période transitoire mais limitée dans le temps, jusqu'à l'harmonisation des pratiques.

Il s'agit donc d'envisager le Pacte mondial, en tant que remède aux maux soulevés par les Principes. L'autonomie croissante de l'entreprise sur ces questions sociales a vocation de performance dans leur mise en place.

Il est toutefois possible qu'à travers cette image de l'entreprise économiquement puissante, puis, désormais, juridiquement plus libre, grâce au *soft law*, la prévisibilité de la norme soit remise en cause. En effet, le *soft law* n'entend pas se substituer aux acquis et obligations juridiques préétablies, mais il confère une place nouvelle à ces entreprises moralisées, qui peut laisser craindre leur imprévisibilité. Il s'agirait alors de trouver des solutions pour assurer la prévisibilité de la norme de *soft law*. Ainsi, l'objectif n'est pas, sous couvert de moralisation de la sphère économique, de justifier l'absence de sécurité juridique.

Le Pacte mondial, et plus globalement les Nations Unies pourraient intégrer cette dimension de garde-fous pour prévenir du danger d'une entreprise trop puissante et privilégier la sécurité juridique.

CONCLUSION

A travers ce travail, nous avons interrogé la norme de *soft law* dans son ambiguïté : quel rôle joue-t-elle réellement dans l'ordre du droit international, et quelle est son efficacité, dans la mesure où elle reste dépourvue de force contraignante ?

Rappelons que pour répondre à ces questions, nous avions fait le choix de l'étude du Pacte mondial, norme internationale de *soft law* initiée par l'Organisation des Nations Unies. Au regard de cette norme, nous voulions comprendre non seulement les raisons de l'adhésion volontaire des entreprises à cette norme qui pouvait se révéler exigeante pour les entreprises et autres parties prenantes, mais également en mesurer l'efficacité, et plus particulièrement son efficacité pour le développement.

Pour répondre, étape par étape à ces questions, nous avions donc débuté notre étude par la présentation de la Déclaration du Pacte mondial, de son élaboration à l'adhésion volontaire de ses membres. Cela nous a permis d'identifier un premier facteur essentiel à notre réflexion ; le Pacte mondial attire toujours davantage de participants et le nombre toujours croissant de ses membres, très divers, permet de conclure au succès de la norme de *soft law*. Ce succès s'illustre de différentes manières : émergence des réseaux locaux qui tissent progressivement les mailles d'un développement collectif, implication de la sphère d'influence, mais également diversification progressive de l'ensemble des participants à l'initiative : PME, grandes entreprises, désormais rejoints par des institutions politiques et éducatives, des associations, et des ONG.

Mais le succès d'audience de cette norme ne suffit à conclure de sur l'efficacité. Ces premiers éléments mis en lumière, ont permis l'élaboration d'une méthodologie stricte pour la mesure de l'efficacité, reposant sur trois points centraux dans notre réflexion : la connaissance de la norme, l'effectivité de la norme, c'est-à-dire le respect et l'application de la norme, et la conformité des résultats obtenus avec les objectifs initiaux attendus. Cette vision cartésienne a pu sembler mal adaptée à notre analyse, pourtant, la vérification stricte de ces éléments à travers l'analyse des résultats sur le terrain dans les pays d'Asie-Pacifique ayant été sélectionnés, a permis de comprendre que l'efficacité de la norme de *soft law* résidait, non pas,

comme pour les autres textes appartenant au droit dur, à sa force contraignante, mais bien à sa mise en pratique par des participants volontaires. Les entreprises, par exemple, qui ont déployé les Dix principes du Pacte mondial, épaulées par l'Organisation, ont pu, volontairement, mettre à profit les outils proposés. Et, l'absence de force juridiquement contraignante, les a poussées à améliorer les performances de leur initiative volontaire ; cette synergie générée par la volonté est une première réponse à nos interrogations initiales.

Un autre élément concourt également à répondre à notre problématique : la valorisation de l'application de la norme. Le profane pourrait envisager la norme de *soft law* comme dénuée de sens dans le paysage juridique ; l'absence de contrainte conduit à la non application et au non respect. Pourtant, à travers cet exercice, il nous a été donné ici la possibilité de prouver que la force juridiquement contraignante de la norme, n'est pas seule à intervenir au sein de l'application de la norme internationale, notamment au sein de la stratégie entrepreneuriale. En effet, d'autres éléments peuvent aussi intervenir : les bénéfices en termes d'image, la contrainte concurrentielle, les attentes du consommateur responsable, la contrainte politique ou diplomatique, le positionnement stratégique, etc. sont autant d'éléments qui expliquent la présence d'une *philanthropie stratégique* au sein des stratégies entrepreneuriales.

Tous ces éléments participent à l'efficacité et au succès du Pacte mondial, mais déterminent également les mécanismes d'une norme de *soft law* efficace. Ils donnent aussi la possibilité d'identifier les bénéfices pour le développement du déploiement du Pacte mondial à travers la multiplication des initiatives locales. L'impact est réel mais progressif, et ne se limite pas à la seule action du Pacte mondial, mais plutôt à une volonté de générer une amélioration globale, dont l'Organisation propose une structuration visant à diriger l'action collective vers des objectifs communs pour catalyser les énergies alors déployées. Parmi les bénéfices identifiés pour le développement on notera, par exemple, la mise en place d'outils et de guides à disposition des entreprises et de leurs salariés, pour assurer sécurité au travail, respect de l'environnement, réduction des émissions lors du transport. Mais aussi, l'effet d'entrainement sur le développement local, ou encore l'initiation de réflexions nouvelles au sein de l'entreprise et de la sphère d'influence, comme nous l'avons vu sur les problématiques liées au genre.

Ces enseignements nous ont donc fournis des mécanismes de mesure de l'efficacité de la norme de *soft law* ainsi que des éléments permettant d'identifier le rôle du *soft law* au sein du corpus législatif international : il apparaît donc comme un instrument moderne pour le droit international, en ce sens qu'il propose un remède aux lenteurs juridiques mais également une adaptabilité nécessaire à toute proposition législative qui se veut globale. Cette malléabilité mise à disposition des entreprises, comme c'est le cas du Pacte mondial, garantie l'application de la norme : ainsi si la norme concède certaines adaptations nécessaires en fonction de son application géographique, elle n'en demeure pas moins intransigeante sur le respect des droits fondamentaux, et ne court-circuite pas les autres formes de normes internationales.

Le Pacte mondial a aussi fondé son succès sur le rôle central qu'il a accordé à l'entreprise : conscientes que celle-ci est un acteur d'avenir, les Nations Unies ont su proposer l'accompagnement des entreprises à travers une initiative collective. Après plus de quinze années d'expérimentation de la norme, celle-ci est encore amenée à innover pour répondre aux enjeux actuels de développement. Les Nations Unies l'ont parfaitement intégrée, notamment à travers la COP 21 (21ème Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC)) et l'implication du Pacte mondial. Lors de cette conférence, l'Accord de Paris a été adopté par consensus de l'ensemble des 195 parties le 12 décembre 2015, privilégiant les domaines tels que l'atténuation puis la réduction des émissions de CO2 afin de lutter contre le réchauffement climatique et limiter l'augmentation de la température globale à 2°C, l'établissement d'un système de comptabilité de l'action climatique grâce à l'augmentation de la transparence, par la publication des plans d'action des pays et l'établissement d'un bilan mondial et la mise en place d'aides financières à destination des pays en développement (100 milliards de dollars seront consacrés, à partir de 2020, au financement des projets d'amélioration et de réduction des émissions de CO2). Ce premier pan enrichit ici notre réflexion sur la localisation des enjeux d'avenir en matière d'environnement mais plus globalement, en matière de développement.
Mais la COP 21 a également permis la mise en place du Plan d'action Paris-Lima (LPAA) : ce plan d'action avait été initié par Ban Ki-Moon en 2014 lors du Sommet du Climat de New York, et réunit aujourd'hui les membres présents lors de la COP 21 ainsi que le CCNUCC, et le Secrétariat Général des Nations Unies. Le LPAA encourage l'action et l'engagement des acteurs non-étatiques, dont l'entreprise, vers une mobilisation accrue globale en faveur du climat. Lors de la COP 21, le LPAA a permis l'engagement des participants, dont une

majorité d'entreprises, pour accélérer la transition vers une économie pauvre en émission de carbone.

Au-delà de l'engagement historique présenté lors des communications relatives à la COP 21, cette conférence confirme la direction prise par les Nations Unies et amorcée par le Pacte mondial : l'entreprise occupe à l'heure actuelle un rôle central pour le développement, et à l'avenir ce rôle va s'accroître. Alors, plutôt que d'écarter l'entreprise, en vue de réduire l'impact qu'elle pourra avoir dans la société, l'idée est ici de l'inclure véritablement dans le processus global de développement, dans la stratégie, afin de mobiliser les effets qu'elle pourra avoir, et qu'elle a pu obtenir, sur le développement.

L'émergence d'un modèle anticapitaliste, altermondialiste, au-delà de toute considération politique, patine sur les fondations d'un modèle utopiste qui souhaite méconnaître le rôle de l'entreprise. Mais maintenir l'activité économique, poussant à la surconsommation d'énergies et de produits, est également irréaliste car elle méconnaît les limites environnementales et sociales globales. Il faut autant craindre les risques sociaux causés par l'aggravement des inégalités que les risques environnementaux liés au réchauffement climatique.

Reste donc à consolider l'émergence d'un modèle alternatif conciliant à la fois nos besoins actuels et les besoins des générations futurs ; ce modèle doit intégrer l'entreprise parmi ses acteurs internationaux.

Le Pacte mondial et les Nations Unies ont compris cette nécessité, par l'instauration d'un mouvement tendant à inclure l'entreprise dans l'élaboration d'un modèle juridique international innovant. L'entreprise ne se substituera pas au législateur, mais concourra à l'application et au respect de la norme internationale de *soft law*.

BIBLIOGRAPHIE

THÈSE ET MÉMOIRE

BANGOURA Haïda, *Le droit minier en Guinée au regard des meilleures pratiques internationales (1995-2013)*, thèse de droit public, Université Paris Descartes, sous la direction de Fereydoun Khavand,soutenue en 2013

BAZILLIER Rémi, *Normes fondamentales du travail et développement économique*, thèse de sciences économiques, Université Paris I, sous la direction de Jean-Claude Berthélemy, soutenue en 2007

DESLANDRES Virginie et DESCHANDOL Jean-Marc, *Le régime juridique des investissements directs dans certains pays d'Asie cas de la Chine, de l'Indonésie, de la Malaisie, de Taïwan, de la Thaïlande er du Vietnam*, thèse de droit public, Université Paris Descartes, sous la direction d'Hervé Cassan, soutenue en 1993

DIAZ PEDREGAL Virginie, *Le commerce équitable ou la juste répartition : critique du système de production et de distribution équitable à travers l'exemple des organisations des producteurs de café en Equateur, Pérou et Bolivie*, thèse de sociologie, Université Paris Descartes, sous la direction de Dominique Desjeux, soutenue en 2006

DOMBROWSKY Patrick, *L'Asie médiane : analyse d'un espace géopolitique émergent*, thèse de sciences politiques, Université Paris Descartes, sous la direction de Pascal Chaigneau, soutenue en 2001

DURAND Stéphanie, *La Chine, nouvel acteur du développement en Afrique ?*, thèse de sciences politiques, Université Paris Descartes, sous la direction de Pascal Chaigneau, soutenue en 2012

GABBAY Ruth, *Le commerce international à l'épreuve des contraintes environnementales*, thèse de droit international économique, Université Paris Descartes, sous la direction d'Eric Canal-Forgues, soutenue en 2011

GÉRÔME Élodie, *La diversité culturelle dans le développement durable*, mémoire de droit public, Université Paris Descartes, sous la direction de Mustapha Benchenane, soutenu en 2010

MOISE Caleb, *L'enjeu du développement durable dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce : l'émergence d'un modèle de diplomatie écologique et commerciale*, mémoire de droit public, Univerité Paris Descartes, sous la direction de Fereydoun Khavand, soutenu en 2010

GIAMPORCARO-SAUNIÈRE Stéphanie, *L'investissement socialement responsable entre l'offre et la demande : analyse et enjeux de la construction sociale d'une épargne politique*, thèse de sociologie, Université Paris Descartes, sous la direction de Dominique Desjeux, soutenue en 2006

SYALTOUT Mahmud, *Le dynamise de l'ASEAN*, mémoire de droit public, Université Paris Descartes, sous la direction de Fereydoun Khavand, soutenu en 2005

SYALTOUT Mahmud, *Les effets de l'OMC sur la coopération économique et commerciale entre les États de l'Asie de l'Est*, thèse de droit international, Université Paris Descates, sous la direction de Jean-Yves de Cara, soutenue en 2010

OUVRAGES

OUVRAGES GÉNÉRAUX

ACKERMAN Robert, *The social Challenge to Business*, Harvard University Press, 1975

ALCOUFFE Alain, FERRARI Sylvie, GRIMAL Laurent, *Autour du développement durable*, Presses universitaires du Mirail, 2002

ALIPRANTIS Nikitas (sous la direction de), *Les droits sociaux dans les instruments européens et internationaux: défis à l'échelle mondiale*, Bruylant, 2009

ARGHIRI Emmanuel, *L'échange inégal*, Maspero, 1969

BADIE Bertrand, *Le retournement du monde, sociologie de la scène internationale*, Presses de la FNSP, 1995

BAGAYOKO-PENONE Niagalé, HOURS Bernard (sous la direction de), *États, ONG et production des normes sécuritaires dans les pays du Sud*, L'Harmattan, 2005

BANOS Vincent, *Espaces et normes sociales*, L'Harmattan, 2010

BEAUD Michel, *Le système national-mondial hiérarchisé*, La Découverte, 1987

BECKER Garry, *Human capital*, University of Chicago Press, 1964

BERSTEIN Serge et MILZA Pierre, *Histoire du XXe siècle, Le monde entre guerre et pais, 1945-1973*, Tome 2, Initial, Hatier, 1996

BETTATI Mario, *Le nouvel ordre économique international*, Presses Universitaires de France, 1983

BEZBAKH Pierre et GHERARDI Sophie, *Dictionnaire de l'économie*, Larousse et Le Monde, 2000

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999

CARREAU Dominique, *Droit International*, 10e édition, Etudes Internationales, Pedone, 2009

CLERC Denis, *L'économie de A à Z*, Pratique n°40, Alternatives Economiques Poche, septembre 2009

DAUXERRE Nathalie, *Le rôle de l'accord collectif dans la production de la norme sociale,*Presses universitaires d'Aix-Marseille, 2005

DEMEULENAERE Pierre, *Les normes sociales : entre accord et désaccords*, PUF, 2003

DOMENACH Jean-Luc, *Peut-on parler d'émergence chinoise ?* , sous la direction de JAFFRELOT Christophe, *L'enjeu mondial : Les pays émergents*, SciencesPo Les Presses, 2008

DRUCKER Peter, *The Pratice of Management*, HarperBusiness, 1954

DUBIN Laurence, *La protection des normes sociales dans les échanges internationaux*, Presses universitaires d'Aix-Marseille 2003

DUPUY René Jean, *La technique de l'accord mixte par les Communautés européennes*, Annuaire de l'Institut de Droit international, 1973

FREEMAN R. Edward, *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield, Pitman Publishing, 1984

FRIEDMAN Milton, *Capitalisme et liberté*, Champs Essais, 1962

GLENDON Mary Ann, *Rights talk: the impoverishment of political discourse*, University of Totonto Press, 1990

GUILLIEN Raymond et VINCENT Julien*, Lexique des termes juridiques*, 16e édition, Dalloz, 2007

HUNTINGTON Samuel, WEINER Myron, *Understanding political development*, Little Brown, 1987

JARNIOU Pierre, *L'entreprise comme système politique*, PUF, 1981

KELSEN Hans, *Théorie pure du droit*, Dalloz, 1962

KEYNES John-Maynard, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, 1936

KRUGMAN Paul, *La mondialisation n'est pas coupable*, La Découverte, 2000

LACROIX André, *Critique de la raison économiste. L'économie n'est pas une science morale*, Montréal, Liber, 2009

LEGENDRE Pierre, « La privatisation du discours de la référence », in*Le crime du caporal Lortie*, Fayard, 1989

LE TOURNEAU Philippe, *L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle*, Essai, Dalloz Dunod, 2000

LIPIETZ Alain, *Mirages et miracles: problèmes de l'industrialisation dans le Tiers-monde*, La Découverte, 1985

MARTINET Alain Charles, *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw Hill, 1984

MARX Karl, *Travail salarié et capital*,Paris Editions Sociale, 1972

MUCCHIELLI Jean-Louis, *Les firmes multinationales*, Economica, 1985

NADER Ralph, *Unsafe at any Speed*, Knightsbridge Publishing Company, 1965

NOHRA Fouad, *Théories du capitalisme mondial*, L'Harmattan, 1997

PASUKANIS Evgueni, *La théorie générale du droit et le marxisme*, E.D.I, 1970

PLATON, *Les lois*, Flammarion, 2006

PONS-VIGNONNicolas, *Une autre voie est possible : politiques économiques et stratégies syndicales au-delà de la pensée unique*, Bureau international du Travail, 2011

ROSTOW Walt Withman, *Les étapes de la croissance économique*, Seuil, 1965

SCHWEYER François- Xavier (sous la direction de), *Normes et valeurs dans le champ de la santé*, Edition de l'Ecole nationale de la santé publique,2004

SMITH Adam, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Chapitre II, Tome IV, Economica, 1776

TEYSSIE Bernard, *Les normes sociales européennes*, Édition Panthéon-Assas, 2000

OUVRAGES SPÉCIALISÉS

ACKERMAN Robert et BAUER Raymond, *Corporate Social Responsiveness : Modern Dilemma*,Reston Publishing Company, 1976

AUDET René, GENDRON Corinne, VAILLANCOURT Jean-Guy, *Développement durable et responsabilité sociale : de la mobilisation à l 'institutionnalisation*, Presses internationales Polytechnique, 2010

BALM Gérald, *Évaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking,* Afnor, 1994

BLANPAIN Roger, *Multinational enterprise and Social Challenge of XXI Century*, Kluver, 2000

BOISSON DE CHAZOURNES Laurence, MAZUYER Emmanuelle (sous la direction de), *Le pacte mondial des Nations Unies 10 ans après/ The global compact of the United Nations 10 years after*, Bruylant, 2011

BOUDON Raymond (sous la direction de), *L'explication des normes sociales*, PUF, 2001

BOWEN Howard, *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, 1953

CAMP Robert, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, 1989

CRAMER Aron, FUSSLER Claude, VEGT Sebastian van der, *Raising the bar: creating value with the United Nations Global Compact*, Greenleaf, 2004

DOMENACH Jean-Luc, *Peut-on parler d'émergence chinoise ?* , sous la direction de JAFFRELOT Christophe, *L'enjeu mondial : Les pays émergents*, SciencesPo Les Presses, 2008

EDVINSSON Leif, *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Collins, 1997

FERRY Jean-Marc, *Valeurs et normes : la question de l'éthique*, Edition Université de Bruxelles, 2002

GAVISON Ruth, *« On the relationship between civil, and political rights and social and economic rights »*, *The globalization of human rights,* COICaUD Jean-Marc, DOYLE Michael, GARDNER Anne-Marie, United Nations University Press, 2003

HEALD Morrell, *Business Thought in the Twenties: Social Responsibility*, American Quarterly, 1961

HIRSCHMAN Albert, *The strategy of economic development*, Boulder, Westview Press, 1988

JAVILLIER Jean-Claude, *Gouvernance, droit international et responsabilité soci étale des entreprises/ Governance, international law and corporate societal responsibility*, BIT, 2007

KELL Georg, McINTOSH Malcolm, WADDOCK Sandra, *Learning to talk: corporate citizenship and the development of the UN Global Compact,* Greenleaf Publishing, 2004

KELL Georg, RASCHE Andreas, *The United Nations global compact: achievements, trends and challenges*, Cambridge University Press, 2010

LEONTIEF Wassily, *1999 : L'expertise de Wassily Leontief, étude de l'Organisation des Nations Unies sur l'économie mondiale future*, Demain n°1, Dunod, 1977

MACHELON Jean-Pierre, CHAIGNEAU Pascal et NOHRA Fouad, *La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme : Fondement d'une nouvelle justice mondiale ?* , Développement & Mondialisation, L'Harmattan, 2010

MARTINET Alain Charles, *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw Hill, 1984

MOREAU Marie-Ange, *Normes sociales, droit du travail et mondialisation: confrontations et mutations*, Dalloz, 2006

PIERREJEAN Daniel, *Normes sociales fondamentales et nouvel ordre international: le grand défi du développement durable,* CFTC, 2009

PLATTEAU Jean-Philippe, *Institutions, social norms and economic development*, Amsterdam, Harwood Academic, 2000

POSNER Eric, *Law and social norms*, Harvard University Press, 2000

SCHULTZ Théodore, *The economic value of education*, Columbia University Press, 1967

STERN Nicolas, *Stern Review on the Economics of Climate Change*, Cambridge University Press, 2007

ARTICLES ET REVUES SCIENTIFIQUES

ABBOTT Kenneth W., KEOHANE Robert O., MORAVCSIK Andrew, SLAUGHTER Anne-Marie et SNIDAL Duncan, « The Concept of legalization, International Organization », vol. 54, n° 3,de la page 401 à la page 419, Summer 2000

ACQUIER Aurélien et AGGERI Franck, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, Lavoisier, n°180, 2007, URL : http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-131.htm#re2no2

ALLOUCHE José, LAROCHE Patrick, « A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance», Article présenté à l'Academy of Management, Honolulu, Hawaï, 2005

ARAMA Yasmina, « OMC : principes économiques et normes sociales »,*Revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques*, vol.39: n°2, de la page 93 à la page 105, 2001

BACKER Larry Cata, « Multinational corporations, transnational law: the United Nations norms on the responsability of transnational corporations as harbinger of corporate social responsability in international law », *Columbia Human Rights Review*, 2006

BAZILLIER Rémi,« Les normes fondamentales du travail contribuent-elles à réduire les inégalités ? »,*Revue française de l'économie*, 2006

BRUGVIN Thierry, « Bonne gouvernance : L'institutionnalisation mondiale de la précarité du travail », *Revue ¿ Interrogations ?*, N°4. Formes et figures de la précarité, juin 2007, URL :file:///Users/mariontupler/Downloads/Bonne-gouvernance-L.pdf

CHARAN Ram, FREEMAN R. Edward, « Stakeholders negociations: Building bridges with corporate constituents»,*Management Review*, Novembre 1979

CARDEBAT Jean-Marie, « Commerce international et normes sociales », *Revue française d'économie*, 2006

CHATZISTAVROU Filippa, « L'usage du soft law dans le système juridique international et ses implications sémantiques et pratiques sur la notion de règle de droit » , *Le Portique* , vol.15, mis en ligne le 15 décembre 2007, consulté le 25 mars 2014. URL : http://leportique.revues.org/591

CLUB DE ROME, « Halte à la croissance ?: Rapport sur les limites de la croissance », 1972

CLUB DE ROME, « Stratégie pour demain : Deuxième rapport du Club de Rome », 1974

CUZACQ Nicolas, « Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law »,*RIOOD*,Avril 2012

DAOUD Emmanuel et LE CORRE Clarisse, « Arrêt Erika : marée verte sur le droit de la responsabilité civile et pénale des compagnies pétrolières »,*Revue Lamy*, Lamy Droit pénal des affaires, novembre 2012, n°122, URL : http://www.vigo-avocats.com/media/article/s4/id382/4b946b4561fc4a09b7202caf341fd7d7.pdf

DASGUPTA Partha et HEAL Geoffrey, « The Optimal Depletion of Exhaustible Resources », *The Review of Economics Studies*, vol.41, 1974

DASGUSPTA Partha et STIGLITZ Joseph, « Industrial Structure and the Nature of Innovative Activity »,*The Economic Journal*, vol. 90, n°358, Juin 1980

EMSHOFF James R., FREEMAN R. Edward, « Stakeholder Management, Working paper», *Wharton Applied Research Center*, 1978

FLÜCKIGER Alexandre, « L'évaluation législative ou comment mesurer l'efficacité des lois », *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XLV, 2007, N° 138, p. 84, URL : https://ress.revues.org/195

FRANCOIS-LECOMPTE Agnès, « Vers une meilleure compréhension de la consommation socialement responsable »,*XIXème Congrès de l'Association Française de Marketing*, Tunis, 2003

FRANCOIS-LECOMPTE Agnès et VALETTE-FLORENCE Pierre, « Mieux comprendre le consommateur socialement responsable », *Décision Marketing*, n°41, Janvier-Mars 2006

FREEMAN R. Edward, REED David L., « Stockholders and Stakeholders, A New Perspective on Corporate Governance»,*California Management Review*, vol. 25, n° 3, 1983

FRIEDMAN Milton, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», *New York Times Magazine*, 13 septembre 1970

INSTITUT RSE MANAGEMENT, « La RSE contribue-t-elle à la performance de l'entreprise ? Les termes du débat et de la démonstration », Décembre 2010

KOLB Robert, « La sécurité juridique en droit international: aspects théoriques », *Annuaire Africain du droit international*, vol. 9, 2001

LACROIX André et MARCHILDRON Allison, « Les enjeux de la moralisation de l'économie : réflexion à partir des exemples de la RSE et de la FSR », *Éthique et reconfigurations de l'économie de marché : nouvelles alternatives, nouveaux enjeux*, vol. 16, n° 2, 2014, URL : http://ethiquepublique.revues.org/1527

LAUFER Romain, « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1996

LINNING Richard, « Combattre et prévenir la fraude passe également par l'information et la communication, Un point de vue personnel », Campagne de l'IPRA pour la transparence des médias, URL : http://ec.europa.eu/anti_fraud/documents/anti-fraud-communicators-network-rt-c/linning_fr.pdf

MARGOLIS Joshua D., WALSH James P., Misery «Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business », *Administrative Science Quarterly*, 2003

MOSKOTITZ Milton R., « Choosing Socially Responsible Stocks», *Business and Society Review*, n° 1, 1972

NOVETHIC, « Finance islamique et ISR : convergence possible ? », mai 2009

OECHSLIN Jean-Jacques, « Normes sociales et commerce international », Droit + Économie, n°89, page 3 à 20, 2001

PASQUERO Jean, « L'entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement », *IAE-IEC Grenoble*,document de travail n° 80-100 , juin 1980

PATEYRON Eric, « Les paradoxes de la genèse de la Déclaration universelle des droits de l'homme »,*Hommes et Libertés*, n°101, automne 1998

PÉRISSE Muriel,« Chine une transition salariale à haut risque »,*Revue de la régulation*, automne 2009

PRAHALAD Coimbatore Krishnao et HART Stuart L., « The fortune at the Bottom of the Pyramid », *Revue Strategy+Business*, vol.26, 2002

ROBERTS James A., « Profiling levels of socially responsible consumer behavior: a cluster analytic approach and its implication for marketing », *Journal of marketing- Theory and practice*, vol. 3, n°4, de la page 97 à la page 117, 1995

RONIN Caroline, « Faute inexcusable dans les groupes de sociétés : la responsabilité de la société mère retenue en cas de co-emploi », *Revue Lamy*, Lamy Droit des affaires, novembre 2012, URL : http://www.vigo-avocats.com/media/article/s4/id393/05aa37ea1fe581f0e2f218378b2af209.pdf

ROWLEY Timothy J., « Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, 1997

RUGGIE John, *Report of the Special Representative of the Secratary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises : Protect, Respect and Remedies : Framework for Business and Human rights,* avril 2008

SAUVY Alfred, « Trois mondes, une planète », *L'Observateur*, 14 août 1952, n°118, 1952

SOMO, « Corporate Responsibility Instruments : A comparison of the OECD Guidelines, ISO 26000 & the UN Global Compact », *SOMO*, décembre 2013

STURDIVANT Frederick D., « Executives and Activists: Test of stakeholder Management », *California Management Review*, XXII (1), 1979

SUPIOT Alain, « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », in *Études offertes à Jean Pélissier. Analyse juridique et valeurs en droit social*,Dalloz, 2004

VIRALLY Michel, « La distinction entre textes internationaux ayant une portée juridique entre leurs acteurs et textes qui en sont dépourvus », *Annuaire de l'Institut de Droit international*, vol. 60- I, II, 1983, de la page 224 à la page 227

WARTICK Steven L., RUDE Robert E., « Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?»,*California Management Review*, XXIX 1, Automne 1986

WEBSTER Frederick E., « Determining the characteristics of socially responsible consumer», *Journal of consumer Research*, n°2, de la page 188 à la page 196, 1975

WILLIAMS Geoffrey et ZINKIN John,« Islam and CSR : a study of the compatibility between the tenets of Islam and the UN Global Compact », *Journal of Business* Ethics, n°91, de la page 519 à la page 533, 2010

WOOD Donna J., « Corporatif Social Performance Revisited»,*Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, 1991

LITTÉRATURE DES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Sénat

BOURDIN Joël et SCHILLININGER Patricia, SENAT, *Rapport d'information n°227 (2010-2011) « Prospective du Pacte social dans l'entreprise »*, 18 janvier 2011, URL : http://www.senat.fr/rap/r10-227/r10-227_mono.html

Développement Durable grâce au Pacte mondial

DÉVELOPPEMENT DURABLE GRÂCE AU PACTE MONDIAL, *Les instruments internationaux et la responsabilité sociale des entreprises, Manuel d'appui pour le programme de formation « Les aspects de la RSE relatifs au travail : la mise en œuvre des principes »,* année non communiquée

FIDH

FIDH, *Entreprises et violations de Droits de l'Homme : un guide pratique sur les recours existants à l'intention des victimes et des ONG*, 2012

Organisation de Coopération de Développement Économique (OCDE)

OCDE, Education, *Employement, Labour and Social Affairs Committee*.; Organisation for Economic Co-operation and Development. Exchange committee, 1996

OCDE*, Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Synthèses, juin 2001. URL : http://www.oecd.org/daf/ca/1903306.pdf

OCDE, *Mesurer les progrès de l'égalité homme-femme: où en est-on?*, 2012, consultable sur http://www.oecd.org/dev/poverty/Stockholm%20seminar%2013%20November%202012_Somali%20Cerise.pdf

OCDE, *Transformer les normes sociales pour prévenir la violence contre les femmes*, 2013, consultable sur http://www.oecd.org/dev/poverty/OECD_DEV_Policy%20Brief_March%202013.pdf

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)

CNUCED, *Rapport de la Réunion d'experts sur la contribution de l'investissement étranger direct au transfert et à la diffusion de la technologie et du savoir-faire pour un développement durable dans les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés*, 2011

Banque Mondiale

BANQUE MONDIALE, Rapport sur le développement dans le monde, *Un meilleur climat de l'investissement pour tous,* 2005

Organisation des Nations Unies (ONU)

ORGANISATION DES NATIONS UNIES, *How to use the UN Guiding Principles (French version)*, 2012

ORGANISATION DES NATIONS UNIES, *Questions thématiques*, *Pays les Moins Avancés*, *Aperçu,* consulté le 19 octobre 2015, URL : http://www.un.org/fr/globalissues/ldc/

ORGANISATION DES NATIONS UNIES, RUGGIE John, *Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme: mise en œuvre du cadre de référence «protéger, respecter et réparer» des Nations Unies*, 2011

ORGANISATION DES NATIONS UNIES, *Rapport Brundtland ou Notre avenir à tous – Our common future, Commission mondiale sur l'environnement et le développement*, sous la présidence de Gro Harlem Brundtland, 20 mars 1987. URL :

http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf

Organisation Internationale du Travail (OIT)

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL et THE GLOBAL COMPACT, *Les principes du travail du Pacte Mondial des Nations Unies. Guide pour les entreprises,* Bureau international du Travail, 2010

OXFAM

OXFAM, *La face cachée des marques : Justice alimentaire et les 10 géants du secteur alimentaire et des boissons*, 26 février 2013

Pacte mondial (France)

PACTE MONDIAL, *Critères pour atteindre le niveau de différenciation « GC advanced » du Global Compact*, 2014, URL : http://www.pactemondial.org/tl_files/pactemondial/fichiers/Charlotte/21%20criteres%20GC%20Advanced.pdf

PACTE MONDIAL, *Les dix principes,* consulté le 23/06/2015, URL : http://www.pactemondial.org/droits-de-lhomme.html

PACTE MONDIAL, *Lutte contre la corruption*, consulté le 28/06/2015, URL : http://www.pactemondial.org/lutte-contre-la-corruption.html

PACTE MONDIAL, *Note sur les mesures d'intégrité*, 2004

PACTE MONDIAL, *Politique du Pacte Mondial des Nations Unies relative à la communication sur l'engagement des organismes autres que les entreprises*, URL : https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/COE/COE_Policy_FR.pdf

Transparency International

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, *Corruption perception Index,* 2011 consultable sur http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/

Global Compact (international)

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *2015 GC Implementation Survey*, 2015

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT LEAD et BEST PRATICE INSTITUTE, *Business solutions for sustainable development : Case examples from Global Compact LEAD Companies*, 2014

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *A guide to Traceability : a pratical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chain*, 2014

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Après la signature : Guide de l'Engagement vis-à-vis du Pacte mondial des Nations Unies*, 2008

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Blue Print for Corporate Substainability Leadership*, 2010

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Business Against Corruption: A framework for action*, 2011, URL : https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/bac_fin.pdf

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT NETWORK NETHERLANDS, *How to do Business with respect for Human Rights :A guidance tool for companies*, 2010

UNITED NATIONS GLOABL COMPACT, *Human rights labour environment anti-corruption partnerships for development : an inspirational guide to implementing the United Nations Global Compact*, 2007, consultable sur http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Inspirational_Guide.pdf

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Impact : transforming business, changing the world*, 2015

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT NETWORK INDIA, *Integrity Pact in India : Glancing Back and Looking Forward*, 2006

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Local Network Report 2012*, 2013

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Principe Ten : Anti-corruption*, consulté le 28/06/2015, URL : https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-10

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Promoting Anti-Corruption Collective Action through Global Compact Local Networks*, 2013

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT : *Stand Together against Corruption A pratical Guide to Help Prevent Corruption in the Supply Chain*, 2013

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights: Relationship to UN Global Compact Commitments*, juillet 2011, URL : https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/GPs_GC%20note.pdf

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, *Women's Empowerment Principles*, 2010

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT et DUKE UNIVERSITY, *Environmental Stewardship Strategy: Overview and resource for Corporate Leaders*, juin 2010

L'Observatoire pour la protection des défenseurs des droits de l'Homme, *Défendre les droits économiques et sociaux au Cambodge : Une activité à haut risque*, Février 2008 - N°487, consultable sur http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=47bc335d2

SITOGRAPHIE

Banque mondiale : http://www.banquemondiale.org/

Bureau de coordination des investissements indonésiens : http://www4.bkpm.go.id/contents/p16/publications-statistics/17

Fond monétaire international : http://www.imf.org

FUN : Mooc de l'École Centrale Supelec : DA COSTA Pascal, suivi en ligne et organisé par l'École Centrale, 2015https://www.fun-mooc.fr/courses/CentraleParis/02001S02/Trimestre_1_2015/about

Global Compact : URL : https://www.unglobalcompact.org

Le MOCI : Moniteur du Commerce International : http://www.lemoci.com

Organisation Internationale du Travail : https://www.ilo.org

Pacte Mondial : URL : http://www.pactemondial.org devenu http://www.globalcompact-france.org

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) : http://www.undp.org/fr/

Transparency international : URL : http://www.transparency-france.org

TEXTES LÉGISLATIFS DE RÉFÉRENCE

Alien Tort Claims Act (ATCA), Etats Unis, 1789

Code civil, France, article 1842, 2284 et 2285 relatifs à la distinction des personnalités juridiques des société mère et filiales.
Code pénal, France, article 121-2 relatif à la responsabilité juridique des personnes morales

Constitution de la République socialiste du Vietnam de 1992, consultable sur http://fr.jurispedia.org/index.php/Constitution_de_1992_(vn)

Constitution of the kingdom of Thailand 2006, consultable sur http://www.senate.go.th/pdf/const.pdf

Convention interaméricaine contre la corruption du 29 mars 1996

Convention du 26 mai 1997 relative à la lutte contre la corruption impliquant des fonctionnaires des Communautés Européennes ou des fonctionnaires des Etats Membres de l'Union Européenne

Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales de l'OCDE du 17 décembre 1997

Convention pénale contre la corruption du Conseil de l'Europe du 27 janvier 1999 et son protocole additionnel du 15 mai 2003

Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) du 31 octobre 2003

Cour Pénale Internationale, Statut de Rome, 17 juillet 1998, A/CONF.183/9

- Article 25 (3) (c) : responsabilité pénale individuelle des personnes physique coupable de complicité
- Article 28 : responsabilité des supérieurs hiérarchiques

Déclaration de Rio, Sommet Planète Terre, 14 juin 1992

Déclaration Universelle des droits de l'Homme, 10 décembre 1948, adoptée par la résolution 217 A (III) au Palais Chaillot à Paris par les 58 Etats membres de l'Organisation des Nations Unies

Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, novembre 1977

Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail, 17 juin 1998

Foreign Corrupt Pratices Act (FCPA), Etats Unis, 19 avril 1977

Lois Auroux, France, 1982 : Loi 82-957 relative à la négociation collective et au règlement des conflits collectifs du travail du 15 novembre 1982, J.O. 14 novembre 1982, p. 3414 ; Loi 82-689 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise du 23 juillet 1982, J.O. du 6 août 1982, p. 2518 ; Loi 82-915 relative au développement des institutions représentatives du personnel du 5 octobre 1982, J.O. du 29 octobre 1982, p. 3255 ; Loi 82-1097 relative aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail du 16 décembre 1982, J.O. du 26 décembre 1982, p. 3858

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL :

Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948

Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949

Convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930

Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957

Convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973

Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999

Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951

Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958

NORME ISO 26 000, 2010

PARLEMENT EUROPÉEN, Directive européenne 2014/95/UE, du Parlement Européen et du Conseil du 22 octobre 2014, *Publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes*

Torture Victim Protection Act (TVPA), Etats Unis, 1991

US Foreign Corrupt Pratices Act (FCPA), 19 avril 1977

RÉSOLUTION, JURISPRUDENCE ET SENTENCES ARBITRALES

CNUDCI, 9 février 2011, n°2009-23, *Chevron Corporation et Texaco Petroleum c/ la République d'Équateur*

COMISSION AFRICAINE DES DROITS DE L'HOMME ET DES PEUPLES, 25 novembre 2009, *Endorois Welfare c. Kenya*

CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME DES NATIONS UNIES, Résolution 17/4, du 16 juin 2011, *Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme*

COUR ADMNISTRATIVE DE PARIS, 30 mars 2010, *Affaire Erika*, n°08/02278

COUR DE CASSATION (France), 24 septembre 2010, n°10-82.938

COUR DE CASSATION NÉERLANDAISE, 23 juillet 2010, *Affaire Probo-Koala*

COUR INTERAMÉRICAINE DES DROITS DE L'HOMME, 28 novembre 2007, *Peuple Saramaka c. Suriname*

COUR INTERAMÉRIAICAINE DES DROITS DE L'HOMME,27 juillet 2012, *Kichwa de Sarayaku c. Equateur*

COUR INTERNATIONALE DE JUSTICE, 19 décembre 1978, « Plateau continental de la Mer Égée, Grèce v. Turquie

COUR PÉNALE INTERNATIONALE, 20 novembre 1945-1er octobre 1946, *Procès de Nuremberg*

COUR POPULAIRE INTERMÉDIAIRE DE SHIJAZHUANG (CHINE), 22 janvier 2009, *Affaire du lait frelaté*

ORGANISATION DES NATIONS UNIES, Résolution AGNU 217 (III), du 10 décembre 1948, *Charte Internationale des Droits de l'Homme*

ORGANISATION DES NATIONS UNIES, Résolution AGNU 58/4, du 31 octobre 2003, *Convention des Nations Unies contre la corruption*

ORGANISATION DES NATIONS UNIES, Résolution AGNU A/RES/68/234, du 20 décembre 2013, *Vers des partenariats mondiaux : démarche fondée sur des principes pour le renforcement de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires intéressés, en particulier le secteur privé*

TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE DE MUNICH, 12 décembre 2008, *Affaire Siemens*

TRIBUNAL DES AFFAIRES DE SÉCURITÉ SOCIALE DE MELUN, 11 mai 2012, *Affaire Areva*, n°00924/MN

US DISTRIC COURT DE WASHINGTON, 15 décembre 2008, *Affaire Siemens*

AUTRES

TRUMAN Harry, *Discours d'investiture du 20 janvier 1949* : ce discours intervient en plein contexte de Guerre froide, dans le cadre du lancement de la doctrine Truman anti-communiste

ANNEXES

ANNEXE 1 : COMPTE RENDU ENTRETIEN CHARLOTTE FRÉROT

Entretien Charlotte Frérot, Secrétaire Générale du Pacte Mondial France, 9 février 2016, Paris

Quels sont les retours que vous avez sur l'action du Pacte mondial ?

On constate une vraie différence dans l'application du Pacte mondial, mais on nous dit que c'est un lieu d'échange neutre qui reprend des valeurs communes. Les PME se considèrent par exemple moins concernées par tous les points du Pacte mondial. Elles axent plus leur action sur les fournisseurs et les sous traitants ce qui permet de mettre en place de vraies actions pour prévenir des risques.
Alors que certaines boîtes comme celles du CAC 40 nous disent que c'est compliqué de faire signer la lettre par le PDG , d'autres trouvent ça génial car c'est le moment d'en parler avec mon dirigeant, lui rappeler son engagement et je peux élaborer la stratégie pour l'avenir avec lui, et c'est très important même si c'est une contrainte que ce soit signé par le dirigeant permet de garder la dynamique en marche.

Remarquez-vous une différence dans la mise en place et le respect des principes du Pacte mondial lorsqu'il s'agit d'une PME et d'une STN ?

Il y a une vrai différence mais qui se compense dans leur chaîne de valeur, et c'est une spécificité du réseau français, d'avoir à la fois énormément de PME et beaucoup de grands groupes, on est un lieu ou ils peuvent se parler, ce qui est très important, la relation fournisseurs, sous-traitants et grands donneurs d'ordre est parfois très compliquée et là on leur permet un lieu d'échange neutre où ils peuvent parler de leurs problématiques. Mais au-delà de cela nous, nous n'utilisons pas les mêmes leviers pour les convaincre de signer, il faut vraiment adapter son discours, mais ces valeurs sont communes, tout le monde les partages. Par exemple les PME nous disent « oui, mais moi la lutte contre la corruption ça ne me regarde pas, je ne suis pas concernée, ou les Droits de l'Homme, nous on respecte la législation », ça on nous le dit vraiment tous les jours. Notre travail est de leur montrer que ce

n'est pas vrai, ils ne peuvent pas affirmer ça aussi facilement, prévenir ces risques, les identifier et y remédier, que ce soit en interne d'abord, puis après dans leurs chaînes d'approvisionnement, leurs fournisseurs, même en France, les entreprises de ménage, dans leurs locaux. Ça peut arriver à n'importe qui. On essaie de leur expliquer les enjeux, pourquoi c'est important pour eux et comment faire pour mettre en place des vraies procédures, des vraies actions, ça peut prendre longtemps mais il faut prévenir ces risques et d'avancer en matière de responsabilité sociétale. Ce n'est pas juste prévenir les risques mais ça commence par là.

Alors que les grandes entreprises, ça dépend lesquelles, mais dans l'ensemble on travaille avec des grandes entreprises très engagées et des directeurs RSE très engagés, donc le travail de conviction est plus facile. Mais parfois entre ce qu'elles affichent et ce qu'on perçoit de ce qu'elles font il y a un décalage ; souvent elles en sont conscientes, mais ce sont aussi de grosses machines, elles ont de petites équipes RSE, c'est sûr que c'est compliqué de mettre en place une politique de respect des Droits de l'Homme à l'international pour une multinationale quand on est trois personnes et qu'une seule est en charge des Droits de l'Homme ça reste quand même assez compliqué. On sent en tout cas qu'il y a une vraie volonté d'avancer là-dessus et nous ce qu'on voit de plus en plus, notamment depuis l'année dernière, c'est que nos entreprises françaises sont très avancées par rapport aux autres. On est allé à Berlin pour une réunion européenne des réseaux locaux et on a fait venir quelques entreprises françaises et on a vu vraiment le décalage. Nos intervenants français étaient vraiment très avancés, ils avaient des pratiques bien assises, des bonnes procédures pour éviter les risques et toujours avancer…

Vous pensez que ça vient de l'accompagnement du réseau local français ou que cela vient de l'investissement des entreprises ?

Je pense que ça participe mais c'est compliqué de dire qui est … pourquoi c'est si avancé que ça. Je pense qu'il y a une grosse part qui est liée au Grenelle de l'environnement, au reporting, etc. Mais au delà de ça se conformer au Grenelle ne leur auraint pas permis d'être aussi performantes que ça. Il y a aussi notre rôle : on est là pour les challenger, on leur pose des questions, on leur demande où ils en sont, on les confronte aux autres entreprises européennes pour voir où ils en sont, nous ont perçoit aussi la différence. Par exemple, j'ai lu un article dans Harvard Business Review hier qui parlait du secteur du luxe, et ils citent en exemple Kering, L'Oréal et LVMH, et une ou deux entreprises étrangères, pour dire qu'on est

vraiment bien avancés par rapport aux autres. Une autre force du Pacte mondial c'est vraiment ses principes universels : ils parlent à tout le monde, qu'on soit en France, qu'on soit au Bangladesh, au Pakistan ou aux Etats Unis. C'est un cadre universel qui parle à tout le monde. C'est donc assez facile pour les grands groupes d'en faire la promotion dans leur chaîne de valeurs, sans forcément dire « vous devez rejoindre le Global Compact », mais de s'en servir comme un outil, comme un cadre de référence. Beaucoup le font, certains demandent à leur fournisseur d'adhérer, mais je trouve que ce n'est pas forcément la bonne solution : sans accompagnement on a vu les limites, dans la mesure où c'est un donneur d'ordre qui demande ça, il n'y a pas la conviction derrière de l'entreprise ce qui n'empêche pas pour autant de faire des choses bien, mais si elle n'est pas persuadée, forcément les effets du Global Compact vont être limités. Après dans la masse il y a certains pour qui ça apporte vraiment des choses mais je ne sais pas si c'est la majorité. Ils s'en servent alors beaucoup plus comme cadre de référence pour dire « nous on a signé le Global Compact, on est engagé dans cette démarche là, donc ça vous concerne aussi et vous devez faire des progrès dans ces domaines là et vous y conformer ». C'est parfois informel mais ça permet vraiment de diffuser ces valeurs à l'international et d'avoir un cadre clair. C'est plus facile quand on a quelque chose marqué ONU, et de dire « on doit respecter ces principes là » que si c'est juste la charte de l'entreprise qui a peut-être moins de légitimité.

Vous pensez donc que le fait que le Pacte mondial soit rattaché aux Nations Unies lui confère une puissance supplémentaire ?

Oui, je crois vraiment. Cela lui donne beaucoup de force et beaucoup de sens même si le fonctionnement est vraiment hybride : c'est vraiment différent parce que c'est vraiment business, par rapport aux autres organes de l'ONU, mais ça légitimise et crédibilise la démarche et ça donne plus de responsabilité aux dirigeants : ils ont la possibilité d'utiliser le logo avec la mention *We support*, mais ils ne peuvent pas se permettre de le faire n'importe comment. Ils ne peuvent pas afficher ça et après faire des choses contraires à ces principes. Bien sûr il y en a qui le font mais le fait que ce soit marqué ONU ça dissuade.

Est-ce que certaines entreprises, ou certains réseaux locaux, mettent plus en avant certains volets du Pacte mondial, en tant qu'axes prioritaires ? Existe-t-il une hiérarchie constatée dans la mise en place des Principes du Pacte mondial ?

C'est très informel mais oui. Il y a une vraie … il y a de vraies priorités. Par exemple en Argentine, ils travaillent beaucoup sur le droit des enfants, en fonction du contexte local. En France on est assez avancé en matière d'environnement, donc si on a le choix c'est pas forcément là dessus qu'on va mettre le plus l'accent. Sauf pendant la COP 21. Mais en général on n'aime bien aborder des thèmes que les autres n'aiment pas forcément. Donc c'est pour ça que pendant la COP 21 on a essayé de beaucoup impliquer les PME dans la COP 21, et plus généralement de les mobiliser dans la lutte contre le changement climatique, ce que les autres ne faisaient pas. On a eu d'ailleurs plein de couverture presse et c'est impressionnant car nous étions les seuls à parler de ça. Et par exemple on va beaucoup parler des Droits de l'Homme, et lancer un Club sur les Droits de l'Homme alors que beaucoup d'entreprises nous disent « mais non les Droits de l'Homme ça va, on a pas besoin », ils ne se rendent pas compte. Il va falloir commencer par un travail de sensibilisation et de conviction mais ils ont énormément de progrès à faire sur le sujet et nous sur les Dix Principes il y en a six sur les Droits de l'Homme, donc on trouve ça important d'en parler. Et, on doit aussi s'assurer que nos entreprises contrôlent bien : beaucoup de thèmes sont à traiter. Nous avons réalisés une enquête et dans les Droits de l'Homme ce qui les intéresse le plus c'est la sensibilisation interne, la diligence raisonnable, le mécanisme de remonté des plaintes et, étrangement pas la liberté d'association et le droit des enfants, mais on va quand même en parlé et que c'est pas normal que ce sujet ne soit pas prioritaire. Ce sont nos membres qui ont répondu à cette enquête, essentiellement la section RSE.

La lutte contre la corruption c'est pareil : on parle d'éthique, de charte éthique, de relations fournisseurs. *Corruption* directement, c'est très rare qu'on l'emploie. Il est impossible qu'on n'en parle pas avec nos membres. Le principe est fondamental, il donne une vision globale : « oui on donne des priorités sur certains thèmes, dans certains pays » mais ça reste quand même une vision globale, on ne peut pas être engagé en matière d'environnement et ne pas lutter contre la corruption. Pourtant ça n'intéresse pas tout le monde, on a l'impression qu'on les embête.

Pour voir aussi l'intérêt de l'entreprise au Global Compact, pour voir s'il y a un vrai poids dans l'entreprise, on regarde aussi où il est rattaché : au secrétariat général, à la

communication, aux affaires publiques… je pense que aussi qu'il y a une grosse part qui tient à la personnalité du directeur RSE : s'il est convaincu, comprend-t-il ?

Et au niveau de ces axes prioritaires, existent-ils aussi au niveau régional ?

Par exemple au niveau européen, on peut dire que oui. Par exemple, on travaillera moins sur les droits des enfants en Europe qu'en Amérique Latine ou en Afrique, mais les contextes sont tellement différents, les législations tellement différentes, les visages des réseaux locaux aussi que c'est dur de savoir vraiment. Il faut aussi distinguer Europe de l'Est et Europe de l'Ouest, on n'a pas forcément les mêmes priorités, on est divisé en région et en sous-région. Je pense qu'on a des thèmes communs mais on les prend tous différemment : je sais, par exemple, qu'on est un des seuls réseaux à être indépendant financièrement. Ca fait qu'on peut choisir nos priorités indépendamment d'acteurs extérieurs. En Allemagne par exemple, ils dépendent de l'AFD locale (pour simplifier), d'autres pays dépendent d'écoles de commerce. Ces acteurs portent et influent sur les priorités, et pas forcément dans le bon sens. Mais du fait de ces gouvernances certaines priorités peuvent être oubliées. Nous on n'a pas ce problème là. Mais dans tous les cas on partage tous les mêmes valeurs. Et malgré ces différences, quand on se rencontre, on partage les mêmes problématiques.

S'agissant des Dix Principes, l'absence de détails dans lors de la rédaction, les rendent très accessibles, mais avez-vous eu des retours sur cette absence de précision, de substance pour l'application ?

Alors c'est une force et une faiblesse en même temps. C'est ça qui nous permet par exemple d'avoir autant de PME, ce qui n'est pas négligeable. Dans le tissu économique français il y a énormément de PME, on ne peut pas se permettre de les laisser à côté. Le fait que le texte soit assez accessible et que nous nous soyons à la disposition de nos membres pour les aider, leur permet de faire ce premier pas. Après nous on a mis l'accent sur le niveau avancé de reporting qui est plus exigeant et donne une valeur ajoutée aux membres qui décident de prendre le temps de se plonger dans ce nouveau référentiel, de faire une évaluation externe, il y a 21 principes, parler de gouvernance, de parties prenantes, tous les spectres d'ISO 26 000 sont couverts, exceptés la relation aux consommateurs. Donc c'est plus complet que le Pacte mondial et plus exigeant en terme de temps. C'est comme ça qu'il faut fonctionner. Mais au niveau international, je pense qu'on n'a pas mis asse l'accent sur ce niveau avancé qui nous

permet d'avoir une démarche de progrès qui se transmet dans le reporting. Nous en France on a lancé le Club Advanced il y a deux ans et on a plus que doublé le nombre d'entreprise qui se qualifient. C'est un point important pour nous, et que ça donne de la valeur ajoutée au Global Compact.

Et dans ce niveau avancé, les entreprises doivent montrer qu'elles soutiennent les objectifs des Nations Unies, au moins ceux qui, selon leur business model et leur secteur d'activité les concernent le plus. Ce qui nous permet d'avoir un groupe d'entreprise assez engagées, maintenant que les ODD (Objectifs de développement durable) ont été adoptés et le secteur privé va avoir un gros rôle à jouer dans son atteinte. En France ces ODD vont être une de nos priorités et au niveau international aussi, c'est un peu le nouveau mandat du Global Compact : dire qu'on a ces Dix Principes qui sont nos fondations qu'on maintiendra au centre de ce que l'on fait, mais au delà de ça pour aller plus loin, on va mobiliser le secteur privé dans l'atteinte de ces ODD, qu'elles prennent compte ces objectifs pour les mettre dans leur business modèle.

N'y-aura-t-il pas un risque de Pacte mondial à deux vitesses ? Avec les entreprises qui adhèrent aux Dix Principes et les entreprises qui atteignent ce niveau avancés ?

Il y a déjà un Global Compact à deux vitesses mais c'est aussi très important pour nous : par exemple dans ce Club avancé qui a la base a été conçu pour que nos entreprises atteignent ce niveau, on s'est vite rendu compte qu'on a mis en place des choses qui leur ont permis d'atteindre ce niveau, on a bien vu qu'en traitant des sujets thématiques beaucoup plus approfondis on a mis en place une espèce de laboratoire, où on expérimente, et on en profite pour enrichir notre réflexion et à voir où on va pour faire avancer toutes les autres entreprises qui sont moins avancées mais tout autant engagées. Ce Pacte mondial a deux vitesses existe mais il est très important pour attirer la masse vers où il faut aller. Ce Club doit permettre de démultiplier les efforts des plus avancés.

S'agissant maintenant des COPs, pourriez-vous me dire comment elles sont traitées ? Quels sont vos retours sur l'absence de relecture et de sanctions (autres que le délistage) ?

C'est un point très important : au début du Global Compact, toutes les COPs étaient relues avant publication ou pendant, aujourd'hui nous n'avons pas les ressources internes. Quand bien même on les auraient, on ne pourrait pas vérifier ce que l'entreprise met dans son rapport.

Notre rôle n'est pas là : notre rôle est de les mobiliser, de leur offrir un cadre de référence ainsi qu'une obligation de reporting. Après c'est leur responsabilité. Elles, elles se sont engagées publiquement : d'où l'importance de publier cette COP sur a base de données publiques. Certes, il n'y a pas de contrôle à New York pour chaque COP, mais l'entreprise est censée diffuser son rapport dans sa sphère d'influence : théoriquement, ce sont les parties prenantes qui effectuent ce contrôle, les employés et même les compétiteurs, les fournisseurs, sont censés avoir accès, mais savent-ils qu'ils ont accès ?, pour pouvoir vérifier où en est l'entreprise et le but de cette COP n'est pas de montrer au Global Compact qu'elles sont performantes et qu'elles ont avancé mais de montrer à ses parties prenantes qu'on a avancé. Après c'est à l'entreprise de prendre ses responsabilités. Mais bien sûr il y a des mauvais élèves. En France on essaie de regarder toutes les COPs mais c'est très compliqué. On le fait mais même lorsqu'on va voir les entreprises, elles ne veulent pas forcément changer, d'autant que toutes ne sont pas membres chez nous. Celles qui le demandent peuvent être aidées, s'il y a de gros problèmes on ne laisse pas passer des éléments pas crédibles. Mais tous ne nous envoient pas leur COP, c'est volontaire et ils ne sont pas obligés, et nous nous ne regardons pas toutes les COPs, excepté au niveau *Advanced*. Plusieurs fois, on a demandé à New York qu'ils remettent en *Active* voir en *Learner* des entreprises qui avaient poussé leur COP en *Advanced*, car c'est une auto-évaluation on perd l'intérêt. Nous on essaie d'avoir ce contrôle, mais tous les réseaux locaux ne le font pas, mais certains le font : en Espagne par exemple, c'est eux qui postent les COPs pour leurs entreprises, pour être sûrs du contrôle. En France c'est une vraie problématique la qualité des COPs ; on va mettre les bouchées doubles sur cette question. Par exemple en ce moment il y a un webinar sur « Comment organiser sa COP ? » et cette année on va organiser des ateliers où les entreprises vont pouvoir présenter leurs COPs et les faire avancer. L'objectif est qu'elles progressent. Il faut aussi que les parties prenantes occupent leur « rôle » ; par exemple si les ONG allaient voir les entreprises là où il n'y a pas de réseau local.

Comment percevez-vous votre relation avec les membres du réseau local ? Est-ce une relation d'accompagnent ou utilisent-ils le Pacte mondial comme un moyen de communication ?

Chaque entreprise appréhende de manière différente le Global Compact : c'est difficile de généraliser. On a des PME qui sont très impliquées, qui y croient et qui ont une agilité en tant que PME, pour se métamorphoser rapidement. Mais à côté de ça on a des PME qui ont été

invitées à signer par des donneurs d'ordre mais qui n'y croient pas vraiment, et qui font les choses à moitié. Avoir une vision globale est difficile, chacun en fait un peu ce qu'il veut du Global Compact. Les grandes entreprises françaises sont très engagées notamment parce que nous nous avons beaucoup changé. On s'est beaucoup professionnalisé : on a une vraie équipe, une vraie valeur ajoutée, on a des groupes de travail, etc. et ça, ça les pousse a s'améliorer, à être en contact avec nous, à nous challenger, mais au)delà de ça, même si le siège de l'entreprise est très convaincue c'est clair qu'il y a des problèmes pour faire passer l'information. Par exemple, un directeur pays d'entreprise en Afrique ou en Asie, a tendance à pas ou peu écouter le siège, et faire le minimum dans son pays pour mettre en œuvre les Principes du Global Compact, et plus généralement la politique de RSE, donc je pense qu'un des axes clefs c'est comment l'entreprise arrive à faire passer ces messages en internes, à sensibiliser et à responsabiliser leurs cadres et plus généralement leurs employés : que chacun se rende compte qu'il a un rôle à jouer. Parfois une entreprise a beau avoir une conviction profonde, il suffit qu'une personne prenne une mauvaise décision pour que se soit la catastrophe, notamment en matière de lutte contre la corruption. L'approche de Thalès, qui a eu des problèmes de corruption, a depuis une politique de lutte contre la corruption très robuste : prévention, formation, guides pratiques dans toutes les langues, e-learning et un mécanisme de remontée des plaintes, qui fait appelle à l'intelligence des collaborateurs. Au-delà du fait de la sanction, si on ne sensibilise pas ses collaborateurs et qu'on ne s'assure pas d'aller tous dans la même direction et qu'on partage les mêmes valeurs, un problème est vite arrivé. Cet enjeu est clef.

C'est pour cela que c'est important de voir l'implication de la RSE dans l'entreprise. Il faut voir comment l'entreprise fait vivre la RSE en interne, quel rôle les animateurs de RSE peuvent avoir. Si on veut avancer et avoir des entreprises françaises performantes il faut avoir concentrer ses efforts sur la formation et la communication internationale. Ce problème de formation est central, et non pas seulement réservé aux cadres : les ouvriers de l'entreprise ne sont pas formés, alors que les mobiliser eux, pourrait apporter une valeur ajoutée à l'entreprise en tant que culture interne, cohésion des employés. Il faut creuser cette piste, or RSE, au sein des cadres ça va mais dès qu'on va sur les sites le Global Compact on ne sait pas ce que c'est la RSE pareil, alors que c'est un formidable moyen d'attirer tout le monde dans la même direction, pour le long terme.

Nous nos formations sont ouvertes à tous les salariés des entreprises, mais après au niveau de l'information interne nous on n'intervient pas directement.

Après les entreprises font en interne des actions pour la RSE, et mettent parfois en place des systèmes de primes pour l'accomplissement d'objectifs RSE…

Oui, mais mettre en place ce système de prime, revient alors sur le principe volontaire de l'engagement ?

Oui, mais ce signal économique, qui n'est pas forcément celui qu'on voulait au début, implique une vraie réflexion derrière. Pour les gens qui ne sont pas nécessairement convaincue, avoir ce signal économique c'est obligatoire pour les embarquer dans la démarche, même si ça perd de sa substance, ça permet d'impliquer certaine personne dont on ne peut pas se passer. On arrive à un point où même les personnes ou entreprises non convaincue par la RSE ne vont plus avoir le choix. La pression, interne ou externe, sur les entreprises est telle qu'elles ne vont plus avoir le choix. Qu'ils y croient ou pas n'est plus tellement un problème.

Qu'est-ce qui explique selon vous l'adhésion au Pacte mondial ?

Ca dépend des entreprises : les consommateurs ne sont pas très au courant du Global Compact, mais en matière de RSE cela peut avoir une répercussion. Si les consommateurs mettent la pression, l'entreprise réagit, et identifie le Global Compact comme un premier pas et un référentiel qu'elle peut suivre et rejoindre facilement. Mais au-delà de ça, il y a un vrai travail avec les réseaux locaux qui est effectué, pour les grandes entreprises surtout. Nous nous ne démarchons pas, les entreprises viennent vers nous. Le démarchage peut être involontaire, par exemple lors d'évènements qu'on organise ou co-organise : les gens posent des questions, on va les suivre, et finir par les faire signer. Mais nous n'avons pas d'objectif à atteindre. On préfère bien suivre celles qu'on a et les accompagner et les mobiliser plutôt que de faire des recrutements à tour de bras. Malgré tout c'est assez important pour les PME et que c'est un référentiel qui devrait être plus connu. C'est une démarche qui devrait être plus connue ; ça sera un de nos axes cette année. Nous on va sensibilisé sur nos actions, sur la RSE, et on propose le Global Compact en tant qu'outil, et si les autres entreprises veulent utiliser un autre outil elles peuvent. Mais à un certain niveau d'avancement elles vont être obligées de signer le Global Compact, elles ne peuvent pas s'engager en matière de RSE et à côté de ça ne pas être dans la liste des participants du Global Compact : c'est un pré-requis mais on peut aller plus loin avec le niveau Advanced.

Mais pensez-vous aussi que l'effet d'entraînement peut aussi influencer les entreprises à l'adhésion au Pacte mondial ?

On constate que beaucoup de PME viennent vers nous parce qu'elles ont été informées, ou qu'elles ont vu à l'extérieur le Global Compact. On n'est pas très connu au niveau grand public, le bouche à oreille fonctionne bien. En plus on n'a pas de politique de recrutement des membres d'où l'importance du bouche à oreille. Le rythme actuel s'accélère et c'est justement le fait de cet effet d'entraînement : plus on est plus on va pouvoir recruter.

Rencontrez-vous des gens opposés à votre action ?

Oui, chaque année nous avons des départs, des gens qui nous disent, surtout des PME, qui ne savent pas quoi faire de plus. C'est rôle qu'on a à jouer : il faut qu'on se concentre sur nos PME cette année, parce que certains nous quittent parce qu'ils ne savent pas quoi faire de plus. Mais les critiques sont souvent au niveau de la qualité du reporting. Et parallèlement les ONG françaises sont très opposées à notre démarche : c'est mettre un label sur une entreprise qui fait des choses à l'envers. Or, en France les ONG sont très militantes, et n'entrent pas dans une démarche de dialogue. Nous on a besoin de ce dialogue, mais elles ne veulent pas avoir ce dialogue. A l'étranger beaucoup d'ONG travaillent bien avec le Global Compact, comme Oxfam, et même en Espagne. En France la démarche est vraiment différente. Nous on croient que l'entreprise est un acteur du changement, on ne peut pas faire sans l'entreprise et c'est là qu'on s'oppose.

ANNEXE 2 : COMPTE RENDU ATELIER PACTE MONDIAL

Atelier
Identification, gestion et prévention de la corruption dans les entreprises occidentales opérant en Chine
Animé par le Pacte mondial France
27/03/2014, à la Fondation EDF

Partant du principe que la corruption par an représente 1 000 milliard de dollars (données Transpenrency International), soit 3% du PIB, on saisit ainsi tout l'enjeu et l'importance de la lutte contre la corruption.

2003 : Convention des Nations Unies sur la corruption
2004 : Kifi Annan intègre un 10ème principe sur la corruption

Les communications annuelles sur le progrès au sein du Réseau Pacte mondial permettent d'évaluer le niveau de corruption. Le Global Compact propose ainsi des guides et des grilles d'étude et rend ces communications sur le progrès publiques.

A l'échelle internationale, différents organes accompagnent les entreprises pour lutter contre la corruption :
- OCDE
- Chambre de commerce internationale
- Transparency

(Regarder à ce sujet les « e-resist » outils mis à disposition des entreprises)

Le Pacte mondial France est le 2ème réseau mondial (contient 900 entreprises) et le Global Compact advanced est un club réservé pour les entreprises les plus avancées.

Intervention de Dominique Lamoureux, Thalès

Les entreprises n'ont pas pour ambition de lutter contre la corruption, mais elles peuvent prévenir et réduire la corruption.

pour être en conformité avec la loi : face à un nombre croissant de textes sur la corruption (conventions internationales et nationales) et à la mise en place de mécanismes de surveillance
prolifération des standards : émis par les ONG, OI, cabinet de conseil (ICC, OCDE, BM, UNCAC…) et développement de la soft law
Normes ISO anti-corruption : prévention de la corruption dans les entreprises (aux environs 2015)

Quels sont les enjeux de la lutte contre la corruption ?

coût exorbitant de la non-conformité (amende + impact sur l'image de l'entreprise) à l'exemple de Siemens qui a été condamné à 2 milliards d'euros d'amende
globalisation des entreprises : la protection nationale des entreprises n'est plus vraie à l'heure actuelle avec l'internationalisation : c'est donc la fin d'une pseudo- protection nationale
transparence accrue des activités (reporting)

On aboutit alors à un nouveau paradigme de gouvernance « une entreprise qui ne le mettrait pas en place est une entreprise irresponsable ».

Voir le Code éthique disponible sur le site de Thalès.

Système cyclique d'organisation de la lutte contre la corruption chez Thalès :

Tolérance zéro pour tout acte de corruption
Organisation et ressources : avoir du temps et des structures dédiées à la lutte contre la corruption (comités éthiques, structures de terrain…)
Audit interne et contrôle interne : audit « éthique du commerce »
Ensemble de directives : procédures de prévention des risques de corruption au sein des processus opérationnels de l'entreprise
Information et formation :
Dispositif d'information, de sensibilisation et de formation des collaborateurs
Diffusion des bonnes pratiques de l'entreprise auprès des partenaires

Alerte éthique : des dispositifs d'alertes internes à disposition des collaborateurs
Cartographie des risques : cartographie et évaluation régulière des risques d'exposition à la corruption

Les processus stricts doivent être intégré à l'entreprise (pas externe à l'entreprise).

Benchmark (technique de marketing qui consiste à s'inspirer des pratiques de gestion et d'organisation des autres entreprises pour performer)

Benchmarking international :

- travail avec d'autres entreprises et le Pacte mondial France
- advanced status au Pacte mondial
- importance de la régulation

Rôle de l'intelligence d'entreprise : être capable de mesurer la corruption en entreprise (réfléchir : si cela apparaît dans les journaux comment mon entreprise serait-elle perçu : réponse)

NB : l'OCDE ne condamne que la corruption active (corruption de l'entreprise) mais sous pression réglementaire, il existe également de la corruption passive : demande de pot de vin (système organisé de corruption).

<u>Intervention de Christophe Madic et de Chloé Berndt, VVR International</u>

VVR est une société de services spécialisée dans l'accompagnement d'entreprises dans l'implantation en Chine (70% de sa clientèle est des PME). Elle intervient en tant que société d'audit et de conseil.

En Chine la corruption est passible de la peine de mort (ex : scandale du lait infantile sous couvert de faits de corruption : condamnation à la peine de mort pour les acteurs), malgré cela la Chine est un terrain favorable à la corruption qui distingue cependant la corruption en Chine et la corruption des chinois.

Etude de cas :

- slipter les pouvoirs : séparer au maximum les pouvoirs au sein des entreprises afin de prévenir au maximum la corruption
- multiplier les démarches de vérification
- la corruption n'est pas tant une question de montant mais davantage une question de cacher ou non les « cadeaux »
- construire des outils de lutte contre la corruption : ex : Charte éthique

Les 5 raisons majeures qui favorisent la corruption :

1. pas d'espoir d'évolution dans l'entreprise
2. absence de confiance dans les managers
3. surestime de soi
4. opportunité de corruption
5. sentiment d'impunité

ANNEXE 3 : PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE A L'INTENTION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES, EDITION 2001 (EXTRAITS)

LA DÉCLARATION SUR L'INVESTISSEMENT INTERNATIONAL ET LES ENTREPRISES MULTINATIONALES

25 mai 2011

LES GOUVERNEMENTS ADHÉRENTS[1]

CONSIDÉRANT :

- Que les investissements internationaux revêtent une importance majeure pour l'économie mondiale et ont contribué dans une mesure considérable au développement de leur pays.

- Que les entreprises multinationales jouent un rôle important dans le processus d'investissement.

- Que la coopération internationale peut améliorer le climat des investissements étrangers, favoriser la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, social et environnemental, et permettre de réduire au minimum et de résoudre les difficultés qui peuvent résulter de leurs opérations.

- Que les avantages de la coopération internationale peuvent être accrus en abordant les questions afférentes à l'investissement international et aux entreprises multinationales au moyen d'un ensemble équilibré d'instruments interdépendants.

1. Au 25 mai 2011, les gouvernements adhérents sont ceux de l'ensemble des pays Membres de l'OCDE ainsi que l'Argentine, le Brésil, l'Égypte, la Lettonie, la Lituanie, le Maroc, le Pérou et la Roumanie. La Communauté européenne est invitée à s'associer à la section sur le Traitement national pour les questions relevant de sa compétence.

DÉCLARENT:

Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales

I. Qu'ils recommandent conjointement aux entreprises multinationales opérant sur le territoire de leurs pays ou à partir de celui-ci d'observer les Principes directeurs énoncés dans l'Annexe 1 ci-jointe[2], en tenant compte des considérations et des précisions qui figurent dans la Préface et le premier chapitre desdits Principes et qui en font partie intégrante ;

Traitement national

II. 1. Que les gouvernements adhérents, compte tenu de la nécessité de maintenir l'ordre public, de protéger les intérêts essentiels de leur sécurité et de remplir leurs engagements concernant la paix et la sécurité internationales, devraient accorder aux entreprises opérant sur leur territoire et qui appartiennent à, ou sont contrôlées directement ou indirectement par des ressortissants d'un autre gouvernement adhérent (appelés ci-dessous « entreprises sous contrôle étranger »), un régime résultant de leurs lois, réglementations et pratiques administratives (appelé ci-dessous « Traitement national ») qui, en harmonie avec le droit international, ne sera pas moins favorable que celui dont bénéficient dans les mêmes circonstances les entreprises nationales ;

2. Que les gouvernements adhérents envisageront d'appliquer le « Traitement national » à l'égard d'autres pays que les gouvernements adhérents ;

3. Que les gouvernements adhérents s'efforceront de veiller à ce que les subdivisions territoriales appliquent le « Traitement national » ;

4. Que la Déclaration ne concerne pas le droit de tout gouvernement adhérent de réglementer l'admission des investissements étrangers ou les conditions d'établissement des entreprises étrangères.

2. Le texte des *Principes Directeurs à l'intention des Entreprises Multinationales* est reproduit dans la Partie I. de cette publication.

Obligations contradictoires	III.		Qu'ils coopéreront afin d'éviter ou d'atténuer l'imposition d'obligations contradictoires aux entreprises multinationales et qu'ils prendront en compte les considérations générales et les modalités pratiques qui sont énoncées à l'annexe 2 ci-après[3].
Stimulants et obstacles à l'investissement international	IV.	1.	Qu'ils reconnaissent la nécessité de renforcer leur coopération dans 1e domaine des investissements directs internationaux ;
		2.	Qu'ils reconnaissent ainsi la nécessité de tenir dûment compte des intérêts des gouvernements adhérents qui seraient affectés par les lois, réglementations et pratiques administratives (appelées ci-dessous « mesures ») visant spécifiquement les investissements directs internationaux et constituant des stimulants ou des obstacles à ces investissements ;
		3.	Que les gouvernements adhérents s'efforceront de rendre ces mesures aussi transparentes que possible, de façon que leur importance et leur objet puissent être facilement déterminés et que des informations à leur sujet puissent être facilement obtenues ;
Procédures de consultation	V.		Qu'ils sont prêts à se consulter sur les questions ci-dessus, en application des Décisions pertinentes du Conseil ;
Réexamen	VI.		Qu'ils réexamineront les questions ci-dessus périodiquement, en vue de rendre plus efficace la coopération économique internationale entre gouvernements adhérents dans les domaines relatifs à l'investissement international et aux entreprises multinationales.

3. Le texte des considérations générales et approches pratiques, relatif aux obligations contradictoires imposées aux entreprises multinationales est disponible sur le site Web de l'OCDE *www.oecd.org/daf/investissement/.*

Partie I

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales

Recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans le contexte international

Texte et commentaires

Note du Secrétariat : Les commentaires ont été élaborés par le Comité de l'investissement en session élargie, y compris les huit pays non-Membres* adhérant à la Déclaration de l'investissement international et les entreprises internationales, afin de fournir des informations et des explications sur le texte des *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* et la Décision du Conseil sur les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. Ils ne font partie de la *Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales* ni à la Décision du Conseil sur les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*.

Dans cette publication, les commentaires sont situés après le chapitre auquel ils font référence et sont numérotés consécutivement de 1 à 106.

* Argentina, Brésil, Égypte, Lettonie, Lituanie, Maroc, Pérou et Romanie.

I. Concepts et principes

1. Les *Principes directeurs* sont des recommandations que les gouvernements adressent conjointement aux entreprises multinationales. Ils énoncent des principes et des normes de bonnes pratiques conformes aux législations en vigueur et aux autres normes internationalement admises. Le respect des *Principes directeurs* par les entreprises est volontaire et n'est pas juridiquement contraignant. Néanmoins, certains sujets abordés dans les *Principes directeurs* peuvent également être réglementés par des législations nationales ou des engagements internationaux.

2. Les entreprises ont pour obligation première de se conformer à la législation de leur pays. Les *Principes directeurs* ne sauraient se substituer à une législation ou une réglementation nationale, ni prévaloir sur elles. Si les *Principes directeurs* vont au-delà de la loi dans de nombreux cas, ils ne devraient pas - et tel n'est pas leur but - placer les entreprises dans une situation où elles feraient face à des obligations contradictoires. Dans les pays où la législation ou la réglementation intérieure contredisent les principes et les normes énoncés dans les *Principes directeurs*, les entreprises devraient rechercher le moyen de respecter ces principes et ces normes dans toute la mesure du possible sans toutefois risquer de contrevenir à leur législation nationale

3. Dans la mesure où les entreprises multinationales exercent leurs activités dans le monde entier, la coopération internationale dans ce domaine devrait s'étendre à tous les pays. Les gouvernements souscrivant aux *Principes directeurs* encouragent les entreprises opérant sur leur territoire à respecter les *Principes directeurs* partout où elles exercent leurs activités, en tenant compte de la situation particulière de chaque pays d'accueil.

4. Une définition précise des entreprises multinationales n'est pas nécessaire pour les besoins des *Principes directeurs*. Ces entreprises sont en effet présentes dans tous les secteurs de l'économie. Il s'agit généralement d'entreprises ou d'autres entités établies dans plusieurs pays et liées de telle façon qu'elles peuvent coordonner leurs activités de diverses manières. Une ou plusieurs de ces entités peuvent être en

mesure d'exercer une grande influence sur les activités des autres, mais leur degré d'autonomie au sein de l'entreprise peut être très variable d'une multinationale à l'autre. Leur actionnariat peut être privé, public ou mixte. Les *Principes directeurs* s'adressent à toutes les entités qui composent l'entreprise multinationale (sociétés mères et/ou entités locales). En fonction de la répartition effective des responsabilités entre elles, on attend des différentes entités qu'elles coopèrent et se prêtent mutuellement concours pour faciliter l'observation des *Principes directeurs*.

5. Les *Principes directeurs* ne visent pas à instaurer des différences de traitement entre les entreprises multinationales et les entreprises nationales ; ils traduisent des pratiques pouvant être recommandées à toutes. On attend donc des entreprises multinationales et nationales qu'elles aient le même comportement dans tous les cas où les *Principes directeurs* s'appliquent aux unes et aux autres.

6. Les gouvernements souhaitent encourager un respect aussi large que possible des *Principes directeurs*. Tout en reconnaissant que les petites et moyennes entreprises peuvent ne pas avoir les mêmes moyens que les grandes, les gouvernements adhérant aux *Principes directeurs* les encouragent néanmoins à respecter dans toute la mesure du possible les recommandations qu'ils contiennent.

7. Les gouvernements souscrivant aux *Principes directeurs* ne doivent pas s'en servir à des fins protectionnistes ni d'une manière qui mette en cause l'avantage comparatif d'un pays où les entreprises multinationales investissent.

8. Les gouvernements ont le droit de réglementer les conditions d'activité des entreprises multinationales dans les limites de leurs compétences, sous réserve du respect du droit international. Les entités d'une entreprise multinationale situées dans divers pays sont soumises aux lois en vigueur dans ces pays. Si des entreprises multinationales sont soumises à des obligations contradictoires de la part de pays adhérents ou de pays tiers, les pouvoirs publics concernés sont invités à coopérer en toute bonne foi afin de résoudre les problèmes susceptibles de se poser.

9. Les gouvernements souscrivant aux *Principes directeurs* les ont établis en prenant l'engagement d'assumer la responsabilité qui leur incombe de traiter les entreprises d'une façon équitable et conformément au droit international et à leurs obligations contractuelles.

10. Le recours à des mécanismes internationaux adéquats de règlement des différends, y compris l'arbitrage, est encouragé afin de faciliter le règlement des problèmes juridiques susceptibles de surgir entre les entreprises et les autorités des pays d'accueil.

11. Les gouvernements souscrivant aux *Principes directeurs* conviennent de les mettre en œuvre et d'en encourager l'usage. Ils créeront des Points de contact nationaux qui auront pour tâche de promouvoir les *Principes directeurs* et serviront de forum de discussion pour toutes les questions concernant les *Principes directeurs*. En outre, les gouvernements adhérents participeront à des procédures adéquates d'examen et de consultation pour les questions concernant l'interprétation des *Principes directeurs* dans un monde en mutation.

II. Principes généraux

Les entreprises doivent tenir pleinement compte des politiques établies dans les pays où elles exercent leurs activités et prendre en considération les points de vue des autres acteurs. A cet égard :

A. Les entreprises devraient :

1. Contribuer aux progrès économiques, environnementaux et sociaux en vue de parvenir à un développement durable.
2. Respecter les droits de l'homme internationalement reconnus vis-à-vis des personnes affectées par leurs activités.
3. Encourager le renforcement de capacités au niveau local en coopérant étroitement avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires, tout en développant les activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales.
4. Encourager la formation de capital humain, en particulier en créant des possibilités d'emploi et en facilitant la formation des salariés.
5. S'abstenir de rechercher ou d'accepter des exceptions non prévues dans le dispositif législatif ou réglementaire concernant les droits de l'homme, l'environnement, la santé, la sécurité, le travail, la fiscalité, les incitations financières ou d'autres domaines.
6. Appuyer et faire observer des principes de bon gouvernement d'entreprise et mettre au point et appliquer de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise, y compris au sein des groupes d'entreprises.
7. Élaborer et appliquer des pratiques d'autodiscipline et des systèmes de gestion efficaces qui favorisent une relation de confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités.
8. Faire en sorte que les travailleurs qu'elles emploient soient bien au fait des politiques qu'elles ont mises en place et les inciter à s'y conformer

en les diffusant comme il convient, notamment par des programmes de formation.

9. S'abstenir d'engager des actions discriminatoires ou disciplinaires à l'encontre des travailleurs qui auraient, de bonne foi, rapporté à la direction ou, le cas échéant, aux autorités publiques compétentes, des informations sur des pratiques contraires à la loi, aux *Principes directeurs* ou aux politiques de l'entreprise.

10. Exercer une diligence raisonnable fondée sur les risques, par exemple en intégrant cette dimension dans leurs systèmes de gestion des risques, afin d'identifier, de prévenir ou d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles, décrites dans les paragraphes 11 et 12, et rendre compte de la manière dont elles répondent à de telles incidences. La nature et la portée de la diligence raisonnable dépendent des circonstances propres à une situation particulière.

11. Éviter d'avoir, du fait de leurs propres activités, des incidences négatives dans des domaines visés par les *Principes directeurs*, ou d'y contribuer, et prendre des mesures qu'imposent ces incidences lorsqu'elles se produisent.

12. S'efforcer d'empêcher ou d'atténuer une incidence négative, dans le cas où elles n'y ont pas contribué mais où cette incidence est néanmoins directement liée à leurs activités, à leurs produits ou à leurs services en vertu d'une relation d'affaires. Ceci ne doit pas être interprété comme transférant la responsabilité de l'entité à l'origine d'une incidence négative sur l'entreprise avec laquelle elle entretient une relation d'affaires.

13. En plus de répondre à des incidences négatives dans des domaines visés par les *Principes directeurs*, encourager dans la mesure du possible leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, à appliquer des principes de conduite responsable conformes aux *Principes directeurs*.

14. S'engager auprès des parties prenantes concernées en leur donnant de réelles possibilités de faire valoir leurs points de vue lorsqu'il s'agit de planifier et de prendre des décisions relatives à des projets ou d'autres activités susceptibles d'avoir un impact significatif sur les populations locales.

15. S'abstenir de toute ingérence indue dans les activités politiques locales.

B. Les entreprises sont encouragées à :

1. Soutenir, en fonction des circonstances qui leur sont propres, les efforts concertés déployés dans les enceintes appropriées pour favoriser la liberté sur l'Internet, notamment par le respect de la liberté d'expression, de réunion et d'association en ligne.
2. Participer ou apporter leur soutien, le cas échéant, à des initiatives privées ou multipartites et au dialogue social sur une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement, en s'assurant que ces initiatives prennent dûment en compte leurs conséquences sociales ou économiques sur les pays en développement et respectent les normes internationalement admises existantes

Commentaire sur les principes généraux

1. Le chapitre des *Principes directeurs* consacré aux principes généraux est le premier qui contienne des recommandations précises adressées aux entreprises. Il est important en ce sens qu'il fixe l'orientation générale et établit des principes fondamentaux communs pour les recommandations spécifiques des chapitres suivants.
2. Les entreprises sont encouragées à coopérer avec les pouvoirs publics pour la mise au point et l'application des politiques et des réglementations. Prendre en considération les points de vue des autres acteurs de la société peut également enrichir ce processus ; on vise ici la communauté locale et les milieux d'affaires. Il est également admis que les pouvoirs publics doivent faire preuve de transparence dans leurs rapports avec les entreprises et les consulter sur ces mêmes questions. Les entreprises doivent être considérées comme des partenaires des pouvoirs publics pour la mise au point et l'application des dispositifs volontaires et réglementaires (dont les *Principes directeurs* constituent un élément) ayant trait aux politiques qui les concernent.
3. Il ne saurait y avoir de contradiction entre les activités des entreprises multinationales et le développement durable. C'est précisément cette complémentarité que les *Principes directeurs* entendent favoriser. De fait, il est fondamental que des liens existent entre les progrès économiques, sociaux et environnementaux pour conforter l'objectif du développement durable[4].

4. L'une des définitions les plus largement acceptées du développement durable a été donnée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Commission « Brundtland »). Il s'agit d'un « développement qui

III. Publication d'informations

1. Les entreprises devraient s'assurer de la publication, dans les délais requis, d'informations exactes sur tous les aspects significatifs de leurs activités, de leur structure, de leur situation financière, de leurs résultats, de leur actionnariat et de leur système de gouvernement d'entreprise. Ces informations devraient être fournies pour l'entreprise dans son ensemble et, s'il y a lieu, par branche d'activité ou zone géographique. Les politiques de publication d'informations des entreprises devraient être adaptées à leur nature, à leur taille et au lieu de leur implantation, en tenant compte du coût, de la confidentialité et d'autres considérations relevant de la concurrence.

2. Dans leurs politiques de publication d'informations, les entreprises devraient (sans que la liste suivante soit limitative) prévoir de publier des informations détaillées concernant :

   a) leurs résultats financiers et leurs résultats d'exploitation ;

   b) leurs objectifs ;

   c) les participations significatives et le détail des droits de vote, y compris la structure des groupes d'entreprise et les relations intra-groupe, ainsi que les mécanismes de renforcement du contrôle ;

   d) la politique de rémunération des membres du conseil d'administration et des principaux dirigeants, avec des informations sur les administrateurs, en particulier leurs qualifications, le processus mis en œuvre pour leur nomination, leur appartenance éventuelle au conseil d'administration d'autres sociétés et l'appréciation du conseil d'administration sur leur indépendance ;

   e) les transactions avec des parties liées ;

   f) les facteurs de risque prévisibles ;

   g) les questions relatives aux travailleurs et aux autres parties prenantes ;

   h) les structures et les politiques de gouvernement d'entreprise, en particulier le contenu de tout code ou stratégie de gouvernement

d'entreprise élaboré par la société ainsi que la procédure destinée à en assurer la mise en œuvre.

3. Les entreprises sont encouragées à communiquer des informations supplémentaires pouvant inclure :

   a) des déclarations de principes ou des règles de conduite à l'intention du public, y compris, si leurs activités le justifient, des informations relatives à leurs politiques vis-à-vis des thèmes abordés dans les *Principes directeurs* ;

   b) des politiques ou autres codes de conduite auxquels elles souscrivent, avec la date de leur adoption et la mention des pays et des entités auxquels ils s'appliquent ;

   c) leurs performances en matière de respect de ces déclarations ou codes ;

   d) des informations sur les dispositifs d'audit interne, de gestion des risques et d'application de la loi ;

   e) des informations sur les relations avec les travailleurs et les autres parties prenantes.

4. Les entreprises devraient respecter des normes de haute qualité en matière de publication d'informations comptables, financières et non financières, y compris d'informations environnementales et sociales le cas échéant. Les normes ou les politiques de recueil et de publication des informations devraient être communiquées. Les comptes devraient être vérifiés chaque année par un réviseur comptable indépendant, compétent et qualifié, chargé de donner au conseil d'administration et aux actionnaires un avis extérieur objectif certifiant que les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière et des résultats de la société sous tous leurs aspects significatifs.

Commentaire sur la publication d'informations

28. Ce chapitre a pour objet de favoriser une meilleure compréhension des activités des entreprises multinationales. Des informations claires et complètes sur les entreprises sont importantes pour une multitude d'utilisateurs, depuis les actionnaires et la communauté financière jusqu'aux travailleurs, en passant par les communautés locales, les groupes d'intérêts, les pouvoirs publics ou la société dans son ensemble. Pour que l'on puisse mieux connaître les entreprises et leurs interactions avec la société et l'environnement, il faut qu'elles exercent leurs

IV. Droits de l'homme

Les États ont le devoir de protéger les droits de l'homme. Dans le cadre des droits de l'homme internationalement reconnus, des engagements internationaux envers les droits de l'homme souscrits par les pays où elles exercent leurs activités ainsi que des lois et règlements nationaux pertinents, les entreprises devraient :

1. Respecter les droits de l'homme, ce qui signifie qu'elles doivent se garder de porter atteinte aux droits d'autrui et parer aux incidences négatives sur les droits de l'homme dans lesquelles elles ont une part.
2. Dans le cadre de leurs activités, éviter d'être la cause d'incidences négatives sur les droits de l'homme ou d'y contribuer, et parer à ces incidences lorsqu'elles surviennent.
3. S'efforcer de prévenir et d'atténuer les incidences négatives sur les droits de l'homme directement liées à leurs activités, leurs biens ou leurs services en raison d'une relation d'affaires avec une autre entité, même si elles ne contribuent pas à ces incidences.
4. Élaborer une politique formulant leur engagement à respecter les droits de l'homme.
5. Exercer une diligence raisonnable en matière de droits de l'homme, en fonction de leur taille, de la nature et du contexte de leurs activités et de la gravité des risques d'incidences négatives sur ces droits.
6. Établir des mécanismes légitimes ou s'y associer afin de remédier aux incidences négatives sur les droits de l'homme lorsqu'il s'avère qu'elles en sont la cause ou qu'elles y ont contribué.

Commentaire sur les droits de l'homme

36. Ce chapitre s'ouvre sur un chapeau qui définit le cadre dans lequel s'inscrivent les recommandations spécifiques relatives au respect des droits de l'homme par les entreprises. Il s'inspire du cadre pour les entreprises et les droits de l'homme « Protéger, respecter et réparer »

V. Emploi et relations professionnelles

Les entreprises devraient, dans le cadre des lois et règlements applicables et des pratiques en vigueur en matière d'emploi et de relations du travail ainsi que des normes internationales du travail applicables

1. a) Respecter le droit des travailleurs employés par l'entreprise multinationale de constituer des syndicats et des organisations représentatives de leur choix ou de s'y affilier.

   b) Respecter le droit des travailleurs employés par l'entreprise multinationale de mandater des syndicats et des organisations représentatives de leur choix afin de les représenter lors de négociations collectives, et d'engager, soit individuellement, soit par l'intermédiaire d'associations d'employeurs, des négociations constructives avec ces représentants, en vue d'aboutir à des accords sur les conditions d'emploi.

   c) Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants, et prendre des mesures immédiates et efficaces pour assurer de façon urgente l'interdiction et l'élimination des pires formes du travail des enfants.

   d) Contribuer à l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire et prendre les mesures adéquates pour empêcher tout recours au travail forcé ou obligatoire dans leurs activités.

   e) S'inspirer, dans leurs activités, du principe de l'égalité des chances et de traitement dans le travail, et ne pas pratiquer de discrimination envers leurs travailleurs en matière d'emploi ou de profession pour des motifs tels que la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, ou toute autre circonstance, les pratiques sélectives concernant les caractéristiques des travailleurs ne pouvant que servir une politique établie des pouvoirs publics qui favorise spécifiquement une plus grande égalité des chances en matière d'emploi ou répondre aux exigences intrinsèques d'un emploi.

2. a) Fournir aux représentants des travailleurs les moyens nécessaires pour faciliter la mise au point de conventions collectives efficaces.

b) Communiquer aux représentants des travailleurs les informations nécessaires à des négociations constructives sur les conditions d'emploi.

c) Fournir aux travailleurs et à leurs représentants les informations leur permettant de se faire une idée exacte et correcte de l'activité et des résultats de l'entité ou, le cas échéant, de l'entreprise dans son ensemble.

3. Promouvoir les consultations et la coopération entre les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur des sujets d'intérêt commun.

4. a) Observer en matière d'emploi et de relations du travail des normes aussi favorables que celles qui sont observées par des employeurs comparables dans le pays d'accueil.

b) Lorsque des entreprises multinationales opèrent dans des pays en développement où il peut ne pas exister des employeurs comparables, elles devraient octroyer les meilleurs salaires, prestations et conditions de travail possibles dans le cadre des politiques publiques. Ceux-ci devraient être en rapport avec la situation économique de l'entreprise, mais devraient être au moins suffisants pour satisfaire les besoins essentiels des travailleurs et de leurs familles.

c) Prendre les mesures nécessaires afin d'assurer dans leurs activités la santé et la sécurité du milieu de travail.

5. Dans leurs activités, dans toute la mesure du possible, employer du personnel local et assurer une formation en vue d'améliorer les niveaux de qualification, en coopération avec les représentants des travailleurs et, le cas échéant, avec les autorités publiques compétentes.

6. Lorsqu'elles envisagent d'apporter à leurs opérations des changements susceptibles d'avoir des effets importants sur les moyens d'existence de leurs travailleurs, notamment en cas de fermeture d'une entité entraînant des licenciements collectifs, en avertir dans un délai raisonnable les représentants de leurs travailleurs et, le cas échéant, les autorités nationales compétentes et coopérer avec ces représentants et autorités de façon à atténuer au maximum tout effet défavorable. Compte tenu des circonstances particulières dans chaque cas, il serait souhaitable que la direction en avertisse les intéressés avant que la décision définitive ne soit prise. D'autres moyens pourront être également utilisés pour que s'instaure une coopération constructive en vue d'atténuer les effets de telles décisions.

7. Lors des négociations menées de bonne foi avec des représentants des travailleurs sur les conditions d'emploi, ou lorsque les travailleurs exercent leur droit de s'organiser, ne pas menacer de transférer hors du pays en cause tout ou partie d'une unité d'exploitation ni de transférer des travailleurs venant d'entités constitutives de l'entreprise situées dans d'autres pays en vue d'exercer une influence déloyale sur ces négociations ou de faire obstacle à l'exercice du droit de s'organiser.

8. Permettre aux représentants habilités de leurs travailleurs de mener des négociations sur les questions relatives aux conventions collectives ou aux relations entre salariés et employeurs et autoriser les parties à entreprendre des consultations sur les sujets d'intérêt commun avec les représentants patronaux habilités à prendre des décisions sur ces questions.

Commentaire sur l'emploi et les relations professionnelles

47. Ce chapitre débute par un chapeau qui fait référence aux lois et règlements « applicables » afin de tenir compte du fait que les entreprises multinationales, tout en opérant sur le territoire de certains pays, peuvent être soumises en matière d'emploi et de relations professionnelles à des dispositions nationales et internationales. Les termes « pratiques en vigueur en matière d'emploi et de relations de travail » sont suffisamment larges pour permettre diverses interprétations compte tenu des différentes situations nationales – par exemple, en ce qui concerne les différentes possibilités de négociation offertes aux travailleurs en vertu de la législation nationale.

48. L'Organisation internationale du travail (OIT) est l'organe compétent pour établir les normes internationales du travail et s'en occuper et pour promouvoir les droits fondamentaux au travail tels qu'ils sont reconnus dans la Déclaration de l'OIT de 1998 sur les principes et droits fondamentaux au travail. Les *Principes directeurs*, en tant qu'instrument non contraignant, ont un rôle à jouer pour promouvoir l'observation de ces normes et principes par les entreprises multinationales. Les *Principes directeurs* reflètent les dispositions pertinentes de la Déclaration de 1998 ainsi que de la Déclaration de principes tripartite de l'OIT de 1977 sur les entreprises multinationales et la politique sociale (révisée pour la dernière fois en 2006) (la « Déclaration de l'OIT sur les entreprises multinationales »). La Déclaration de l'OIT sur les entreprises multinationales établit des principes dans le domaine de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et des relations professionnelles, tandis que les *Principes directeurs* couvrent tous les aspects majeurs de la conduite des entreprises. Les *Principes directeurs*

VI. Environnement

Les entreprises devraient, dans le cadre des lois, règlements et pratiques administratives en vigueur dans les pays où elles opèrent, et eu égard aux accords, principes, objectifs et normes internationaux pertinents, tenir dûment compte de la nécessité de protéger l'environnement, la santé et la sécurité publiques, et d'une manière générale, de conduire leurs activités d'une manière qui contribue à l'objectif plus large de développement durable. En particulier, les entreprises devraient :

1. Mettre en place et appliquer un système de gestion environnementale adapté à l'entreprise et prévoyant :

   a) la collecte et l'évaluation en temps utile d'informations adéquates relatives aux effets potentiels de leurs activités sur l'environnement, la santé et la sécurité ;

   b) la fixation d'objectifs mesurables et, en tant que de besoin, spécifiques concernant l'amélioration de leurs performances environnementales et de l'utilisation de leurs ressources, et un examen périodique de la pertinence de ces objectifs ; le cas échéant, les objectifs devraient être cohérents avec les politiques nationales et les engagements internationaux pertinents ; et

   c) le suivi et le contrôle réguliers des progrès réalisés dans la poursuite des objectifs généraux et spécifiques en matière d'environnement, de santé et de sécurité.

2. Eu égard aux considérations liées aux coûts, à la confidentialité des affaires et aux droits de propriété intellectuelle :

   a) fournir au public et aux travailleurs en temps voulu des informations adéquates, mesurables et vérifiables (si possible) relatives aux effets potentiels de leurs activités sur l'environnement, la santé et la sécurité, ces informations pouvant comprendre un bilan des progrès accomplis dans l'amélioration des performances environnementales ; et

b) entrer en temps voulu en communication et en consultation avec les collectivités directement concernées par les politiques de l'entreprise en matière d'environnement, de santé et de sécurité et par leur mise en œuvre.

3. Évaluer et prendre en compte, lors de la prise de décision, les effets prévisibles sur l'environnement, la santé et la sécurité, des procédés, biens et services de l'entreprise sur l'ensemble de leur cycle de vie en vue d'éviter ces effets et, s'ils sont inévitables, de les atténuer. Lorsque les activités envisagées risquent d'avoir des effets importants sur l'environnement, la santé ou la sécurité, et qu'elles sont subordonnées à une décision d'une autorité compétente, les entreprises devraient réaliser une évaluation appropriée d'impact sur l'environnement.

4. Compte tenu des connaissances scientifiques et techniques des risques, lorsqu'il existe des menaces de dommages graves pour l'environnement, compte tenu également de la santé et la sécurité humaines, ne pas invoquer l'absence de certitude scientifique absolue pour remettre à plus tard l'adoption de mesures efficaces par rapport aux coûts destinées à prévenir ou réduire ces dommages.

5. Établir des plans d'urgence afin de prévenir, d'atténuer et de maîtriser les dommages graves à l'environnement et à la santé pouvant résulter de leurs activités, y compris du fait d'accidents et de situations d'urgence, et mettre en place des mécanismes d'alerte immédiate des autorités compétentes.

6. S'efforcer constamment d'améliorer leurs performances environnementales au niveau de l'entreprise et, le cas échéant, de sa chaîne d'approvisionnement, en encourageant des activités telles que :

   a) l'adoption, dans toutes les composantes de l'entreprise, de technologies et de procédures d'exploitation qui reflètent les normes de performance environnementale de la composante la plus performante de l'entreprise ;

   b) la mise au point et la fourniture de produits ou de services qui n'ont pas d'incidences indues sur l'environnement, dont l'utilisation aux fins prévues est sans danger, qui réduisent les émissions de gaz à effet de serre, qui sont économes en énergie et en ressources naturelles, et qui peuvent être réutilisés, recyclés ou éliminés en toute sécurité ;

   c) la sensibilisation de leurs clients aux conséquences environnementales de l'utilisation des produits et services de

l'entreprise, en fournissant des informations exactes sur leurs produits (par exemple sur les émissions de gaz à effet de serre, la biodiversité, l'utilisation efficiente des ressources ou d'autres aspects environnementaux) ; et

d) l'étude et l'évaluation des moyens d'améliorer à long terme les performances environnementales de l'entreprise, par exemple en élaborant des stratégies de réduction des émissions, d'utilisation efficiente des ressources, de recyclage, de remplacement ou de réduction de l'utilisation de substances toxiques, ou des stratégies portant sur la biodiversité.

7. Offrir aux travailleurs un enseignement et une formation appropriés sur les questions de santé et de sécurité de l'environnement, notamment la manipulation des matières dangereuses et la prévention des accidents affectant l'environnement, ainsi que sur les aspects plus généraux de la gestion environnementale, tels que les procédures d'évaluation d'impact sur l'environnement, les relations publiques et les technologies environnementales.

8. Contribuer à la mise au point d'une politique publique en matière d'environnement qui soit bien conçue et économiquement efficiente au moyen, par exemple, de partenariats ou d'initiatives susceptibles d'améliorer la sensibilisation et la protection environnementales.

Commentaire sur l'environnement

60. Le chapitre sur l'environnement reflète largement les principes et objectifs énoncés dans la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, dans Action 21 (dans le cadre de la Déclaration de Rio) et dans la Convention (d'Aarhus) sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement. Il reflète également les normes édictées dans des instruments comme la norme ISO sur les systèmes de gestion environnementale.

61. Une saine gestion de l'environnement est un volet essentiel du développement durable et elle est considérée de plus en plus comme une responsabilité et une opportunité pour les entreprises. Les entreprises multinationales ont un rôle à jouer sur ces deux plans. Il convient donc que les dirigeants de ces entreprises prêtent l'attention qui s'impose aux problèmes environnementaux dans leurs stratégies. L'amélioration des performances environnementales nécessite un engagement envers une approche systématique et une amélioration continue du système. Un

VII. Lutte contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et d'autres formes d'extorsion

Les entreprises ne devraient pas, directement ou indirectement, offrir, promettre, accorder ou exiger des paiements illicites ou d'autres avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou un autre avantage illégitime. Les entreprises devraient également repousser toute sollicitation de pots-de-vin et autres formes d'extorsion. En particulier, les entreprises :

1. Ne devraient pas offrir, promettre ou accorder des avantages indus, pécuniaires ou autres, à des agents publics ou à des salariés de leurs partenaires commerciaux. De la même façon, elles ne devraient pas demander, convenir de recevoir ou accepter des avantages indus, pécuniaires ou autres, d'agents publics ou de salariés de leurs partenaires commerciaux. Les entreprises ne devraient pas avoir recours à des tiers tels que des agents ou autres intermédiaires, consultants, représentants, distributeurs, consortiums, contractants et fournisseurs ou associés dans des co-entreprises pour faire parvenir des avantages indus, pécuniaires ou autres, à des agents publics ou à des salariés de leurs partenaires commerciaux, ou à des membres de la famille ou associés de ceux-ci.

2. Devraient mettre au point et adopter des mécanismes de contrôle interne et des programmes ou des mesures de déontologie et de conformité appropriés visant à prévenir et à détecter la corruption, élaborés à partir d'une évaluation des risques prenant en compte les circonstances individuelles propres à chaque entreprise, en particulier des risques de corruption auxquels elle pourrait être confrontée (par exemple son implantation géographique ou son secteur d'activité). Ces mécanismes de contrôle interne et programmes ou mesures de déontologie et de conformité devraient comprendre notamment un ensemble de procédures financières et comptables, en particulier un système de contrôles internes conçu de manière à donner une assurance raisonnable sur la tenue de livres, registres et comptes sincères et exacts permettant de garantir qu'ils ne pourront pas être utilisés à des fins de corruption ou de dissimulation d'actes de corruption. Ces circonstances individuelles et risques de corruption devraient être régulièrement surveillés et

réévalués en tant que de besoin pour garantir que les mécanismes de contrôle interne et les programmes ou mesures de déontologie et de conformité adoptés par l'entreprise sont bien adaptés et restent efficaces, et réduire le risque qu'elle se rende complice d'actes de corruption, de sollicitation de pots-de-vin ou d'autres formes d'extorsion.

3. Devraient insérer, dans leurs mécanismes de contrôle interne et dans leurs programmes ou mesures de déontologie et de conformité, des dispositions interdisant ou dissuadant de recourir à de petits paiements de facilitation, qui sont généralement illégaux dans les pays où ils sont effectués et, si de tels paiements existent, les comptabiliser précisément dans les livres et états financiers.

4. Devraient, en tenant compte des risques particuliers de corruption auxquels elles sont confrontées, exercer une diligence raisonnable, attestée par des documents en bonne et due forme, vis-à-vis du recrutement d'agents, ainsi que de leur contrôle régulier et approprié, et s'assurer que la rémunération de ces agents est correcte et n'est versée que pour des services légitimes. Le cas échéant, une liste des agents engagés dans le cadre de transactions avec des organismes publics ou des entreprises publiques devrait être établie et tenue à la disposition des autorités compétentes, conformément aux obligations applicables en matière de communication d'informations au public.

5. Devraient améliorer la transparence de leurs activités de lutte contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et les autres formes d'extorsion. Elles pourraient ainsi par exemple prendre des engagements publics contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et les autres formes d'extorsion, et communiquer des informations sur les systèmes de gestion et sur les mécanismes de contrôle interne ou les programmes et mesures de déontologie et de discipline adoptés par elles afin de tenir ces engagements. Les entreprises devraient également encourager l'ouverture et le dialogue avec le public afin de le sensibiliser à la question de la lutte contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et d' autres formes d'extorsion et de s'assurer sa coopération.

6. Devraient informer leurs salariés de leurs politiques et de leurs mécanismes de contrôle interne ainsi que de leurs programmes ou mesures de déontologie et de conformité ou des mesures qu'elles prennent pour lutter contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et les autres formes d'extorsion, et promouvoir le respect de ces dispositions par les salariés, en assurant une diffusion convenable de ces politiques, programmes ou mesures et en mettant en place des programmes de formation et des procédures disciplinaires.

7. Ne devraient verser aucune contribution illégale à des candidats à des charges publiques, à des partis politiques ou à d'autres organisations politiques. Les contributions politiques devraient se conformer intégralement aux règles de publication d'informations et être portées à la connaissance des dirigeants de l'entreprise.

Commentaire sur la lutte contre la corruption, la sollicitation de pots-de-vin et d'autres formes d'extorsion

74. La corruption, active ou passive, est préjudiciable aux institutions démocratiques et au gouvernement d'entreprise. Elle décourage l'investissement et exerce des distorsions sur la compétitivité internationale. En particulier, les détournements de fonds dus à la corruption sapent l'action menée par les citoyens pour améliorer leur bien-être économique, social et environnemental et entravent en outre les efforts de réduction de la pauvreté. Les entreprises ont un grand rôle à jouer dans la lutte contre de telles pratiques.

75. Légitimé, intégrité et transparence dans le domaine public comme dans le domaine privé sont des valeurs essentielles de la lutte contre la corruption et les diverses formes d'extorsion. La communauté des affaires, les organisations non gouvernementales, les pouvoirs publics et les organisations intergouvernementales coopèrent pour renforcer le soutien du public envers les mesures de lutte contre la corruption et pour améliorer la transparence et la sensibilisation du public aux problèmes soulevés par la corruption active et passive. L'adoption de pratiques adéquates de gouvernement d'entreprise constitue également un volet essentiel pour favoriser une culture de l'éthique au sein de l'entreprise.

76. La Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (la « Convention sur la lutte contre la corruption ») est entrée en vigueur le 15 février 1999. La Convention sur la lutte contre la corruption, de même que la Recommandation de 2009 visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (la « Recommandation de 2009 »), la Recommandation de 2009 sur les mesures fiscales visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales et la Recommandation de 2006 sur la corruption et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public, sont les principaux instruments de l'OCDE visant les activités de corruption du côté de l'offre. Ils ont pour but d'éliminer l'« offre » de pots-de-vin à des agents publics étrangers, chaque pays étant compétent pour les activités de ses entreprises et les actes commis sur

VIII. Intérêts des consommateurs

Dans leurs relations avec les consommateurs, les entreprises devraient se conformer à des pratiques loyales dans l'exercice de leurs activités en matière commerciale, de marketing et de publicité et prendre toutes les mesures raisonnables pour garantir la qualité et la fiabilité des biens ou des services qu'elles fournissent. En particulier, elles devraient :

1. Veiller à ce que les biens et les services qu'elles fournissent soient conformes à toutes les normes requises en matière de santé et de sécurité des consommateurs, notamment à celles concernant les mises en garde en matière de santé et les informations sur la sécurité.

2. Donner des renseignements exacts, vérifiables et clairs qui soient suffisants pour permettre aux consommateurs de prendre leurs décisions en connaissance de cause, notamment des renseignements sur les prix et, s'il y a lieu, le contenu, la sécurité d'utilisation, les effets sur l'environnement, l'entretien, le stockage et l'élimination des biens et des services. Si possible, ces informations devraient être formulées de manière à permettre aux consommateurs de comparer les produits.

3. Fournir aux consommateurs l'accès à des mécanismes extrajudiciaires de règlement des différends et des mesures correctrices équitables, faciles à utiliser, rapides et efficaces sans coûts ou charges inutiles.

4. S'abstenir de toute affirmation, omission ou toute autre pratique qui soit trompeuse, fallacieuse, frauduleuse ou déloyale.

5. Soutenir les efforts en vue de promouvoir l'éducation des consommateurs dans les domaines qui relèvent de leurs activités commerciales, notamment dans le but d'améliorer la capacité des consommateurs : *i)* de prendre des décisions en connaissance de cause concernant des biens, des services et des marchés complexes, *ii)* de mieux comprendre l'impact économique, environnemental et social de leurs décisions et *iii)* de soutenir la consommation durable.

6. Respecter la vie privée des consommateurs et prendre des mesures raisonnables pour assurer la sécurité des données à caractère personnel qu'elles collectent, conservent, traitent ou diffusent.

7. Coopérer étroitement avec les autorités publiques pour empêcher et combattre les pratiques commerciales mensongères (y compris la publicité trompeuse et la fraude commerciale) et réduire ou empêcher les menaces graves à la santé et à la sécurité publiques ou à l'environnement résultant de la consommation, de l'utilisation ou de l'élimination de leurs biens et de leurs services.

8. Prendre en considération, dans l'application des principes ci-dessus, *i)* les besoins des consommateurs vulnérables et défavorisés et *ii)* les problèmes spécifiques que le commerce électronique peut poser aux consommateurs.

Commentaire sur les intérêts des consommateurs

81. Le chapitre des *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* sur les intérêts des consommateurs s'appuie sur les travaux du Comité de la politique à l'égard des consommateurs et du Comité des marchés financiers de l'OCDE ainsi que sur les travaux d'autres organisations internationales, notamment la Chambre de commerce internationale, l'Organisation internationale de normalisation et les Nations Unies (c'est-à-dire les Principes directeurs des Nations Unies pour la protection du consommateur tels qu'étendus en 1999).

82. Le chapitre reconnaît que la satisfaction du consommateur et la défense de ses intérêts constituent une base essentielle pour un fonctionnement satisfaisant des entreprises. Il reconnaît par ailleurs que les marchés de biens et de services de consommation ont subi une transformation majeure au fil du temps. Les réformes de la réglementation, l'ouverture des marchés au niveau mondial, le développement des nouvelles technologies et le développement des services aux consommateurs ont constitué des éléments essentiels du changement, en offrant aux consommateurs davantage de choix ainsi que les autres bénéfices qui résultent d'une plus grande ouverture à la concurrence. Par ailleurs, du fait du rythme du changement et de la complexité accrue de nombreux marchés, il est devenu en général plus difficile aux consommateurs de comparer et d'évaluer les produits. De plus, la démographie des consommateurs s'est également modifiée au fil du temps. Les enfants deviennent de plus en plus des forces importantes sur le marché, et il en

IX. Science et technologie

Les entreprises devraient :

1. S'efforcer de faire en sorte que leurs activités soient compatibles avec les politiques et plans scientifiques et technologiques des pays dans lesquels elles opèrent et, le cas échéant, contribuer au développement de la capacité d'innovation à l'échelon local et national.
2. Dans la mesure où cela est réalisable, adopter dans le cadre de leurs activités commerciales des pratiques permettant d'assurer le transfert et la diffusion rapide des technologies et du savoir-faire, en tenant dûment compte de la protection des droits de propriété intellectuelle.
3. Le cas échéant, mener des activités de développement scientifique et technologique dans les pays d'accueil de façon à répondre aux besoins du marché local, ainsi qu'employer du personnel du pays d'accueil dans des activités scientifiques et technologiques et encourager sa formation, compte tenu des besoins commerciaux.
4. Lorsqu'elles accordent des licences pour l'utilisation de droits de propriété intellectuelle ou qu'elles transfèrent des technologies par d'autres moyens, elles devraient le faire sur la base de conditions et modalités raisonnables et de manière à contribuer aux perspectives de développement durable à long terme du pays d'accueil.
5. Lorsque les objectifs commerciaux s'y prêtent, elles devraient établir localement des liens avec les universités et les établissements publics de recherche et participer à des projets de recherche en coopération avec les entreprises ou associations professionnelles locales.

Commentaire sur la science et la technologie

93. Dans une économie mondialisée et fondée sur le savoir, où les frontières nationales jouent un moindre rôle, même pour les entreprises de petite taille ou à vocation nationale, la possibilité d'accéder aux technologies et au savoir-faire et de les utiliser est essentielle pour améliorer les performances des entreprises. Cet accès est également important pour

X. Concurrence

Les entreprises devraient :

1. Mener leurs activités d'une manière compatible avec tous les textes législatifs et réglementaires applicables, en prenant en compte le droit de la concurrence de tous les pays dans lesquels leurs activités risquent d'avoir des effets anticoncurrentiels.
2. S'abstenir de conclure ou d'exécuter des accords contraires à la concurrence, notamment des accords visant à :
   a) fixer des prix ;
   b) procéder à des soumissions concertées (ou collusions d'offres) ;
   c) établir des limitations ou des quotas de production ; ou
   d) se partager ou diviser les marchés en se répartissant des clients, des fournisseurs, des zones géographiques ou des lignes d'activités.
3. Dans le cadre d'enquêtes, coopérer avec les autorités de la concurrence, notamment, et sous réserve de la législation applicable et des précautions appropriées, en apportant des réponses aussi rapides et aussi exhaustives que possible aux demandes de renseignements, et en envisageant d'utiliser tous les instruments disponibles, par exemple les déclarations de renonciation au droit à la confidentialité, afin de favoriser une coopération efficace et efficiente entre les autorités chargées de mener les enquêtes.
4. Procéder régulièrement à des opérations de sensibilisation de leurs salariés à l'importance du respect de l'ensemble des lois et réglementations en matière de concurrence et, en particulier, former leurs dirigeants aux questions de concurrence.

Commentaire sur la concurrence

95. Ces recommandations soulignent l'importance, dans chaque pays, du droit et de la réglementation de la concurrence pour un fonctionnement efficace des marchés tant nationaux qu'internationaux, et réaffirment

XI. Fiscalité

1. Il est important que les entreprises contribuent aux finances publiques des pays d'accueil en acquittant avec ponctualité les impôts dont elles sont redevables. En particulier, les entreprises devraient se conformer à la lettre comme à l'esprit des lois et règlements fiscaux des pays où elles opèrent. Respecter l'esprit de la loi signifie comprendre et suivre l'intention du législateur. Cette interprétation ne signifie pas qu'une entreprise doive acquitter un impôt supérieur au montant prévu par la loi. La discipline fiscale implique notamment de communiquer en temps voulu aux autorités compétentes les informations prescrites ou nécessaires à la détermination correcte des impôts dont sont passibles leurs activités et de se conformer dans leurs pratiques de prix de transfert au principe de pleine concurrence.
2. Les entreprises devraient considérer la gouvernance fiscale et la discipline fiscale comme des éléments importants de leurs mécanismes de contrôle et de leurs systèmes de gestion des risques au sens large. En particulier, les conseils d'administration devraient adopter des stratégies de gestion du risque fiscal qui permettent d'identifier et d'évaluer pleinement les risques financiers, réglementaires et de réputation associés à la fiscalité.

Commentaire sur la fiscalité

100. Une conduite responsable dans le domaine fiscal signifie que les entreprises devraient se conformer à la lettre comme à l'esprit des lois et règlements fiscaux de tous les pays dans lesquels elles exercent leurs activités, coopérer avec les autorités et leur communiquer les informations pertinentes ou requises par la loi. Une entreprise respecte l'esprit des lois et règlements fiscaux si elle prend des mesures raisonnables pour déterminer l'intention du législateur et interprète ces règles fiscales conformément à cette intention, à la lumière du texte de loi et de la jurisprudence contemporaine pertinente. Les transactions ne devraient pas être structurées en vue d'obtenir des résultats fiscaux sans rapport avec les conséquences économiques sous-jacentes de la

ANNEXE 4 : DECLARATION DE PRINCIPES TRIPARTITE SUR LES ENTREPRISES MULTINATIONALES ET LA POLITIQUE SOCIALE DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (EXTRAITS)

DÉCLARATION DE PRINCIPES TRIPARTITE
SUR LES ENTREPRISES MULTINATIONALES
ET LA POLITIQUE SOCIALE

Organisation internationale du Travail
Genève

2006

Organisation Internationale du Travail

DECLARATION DE PRINCIPES TRIPARTITE SUR LES ENTREPRISES MULTINATIONALES ET LA POLITIQUE SOCIALE

(adoptée par le Conseil d'administration du Bureau international du Travail à sa 204e session (Genève, novembre 1977), telle qu'amendée par le Conseil à sa 279e session (Genève, novembre 2000) et à sa 295e session (mars 2006))

Le Conseil d'administration du Bureau international du Travail;

Rappelant que l'Organisation internationale du Travail s'occupe depuis de nombreuses années de certains problèmes sociaux liés aux activités des entreprises multinationales;

Notant en particulier que diverses commissions d'industrie et conférences régionales ainsi que la Conférence internationale du Travail ont demandé, depuis 1965 environ, que le Conseil d'administration prenne des mesures appropriées dans le domaine des entreprises multinationales et de la politique sociale;

Ayant été informé des activités d'autres organisations internationales, en particulier la Commission des sociétés transnationales des Nations Unies et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE);

Considérant que l'OIT, du fait de sa structure tripartite unique, de sa compétence et de sa longue expérience dans le domaine social, a un rôle essentiel à jouer en élaborant des principes pour orienter les gouvernements, les organisations de travailleurs et d'employeurs ainsi que les entreprises multinationales elles-mêmes;

Rappelant qu'il avait convoqué, en 1972, la Réunion tripartite d'experts sur les relations entre les entreprises multinationales et la politique sociale qui a recommandé un programme de recherche et d'études de l'OIT et, en 1976, la Réunion consultative tripartite sur les relations entre les entreprises multinationales et la politique sociale, aux fins de passer en revue le programme de recherche de l'OIT et de suggérer une action appropriée de l'OIT dans le domaine social et celui du travail;

Gardant à l'esprit les délibérations de la Conférence mondiale de l'emploi;

Ayant décidé par la suite de constituer un groupe tripartite chargé d'élaborer un projet de Déclaration de principes tripartite englobant tous les secteurs du ressort de l'OIT qui ont trait aux aspects sociaux des activités des entreprises multinationales, y compris la création d'emplois dans les pays en voie de développement, en tenant toujours compte des recommandations formulées par la Réunion consultative tripartite qui s'est tenue en 1976;

Ayant également décidé de convoquer derechef la Réunion consultative tripartite afin qu'elle examine le projet de Déclaration de principes que le groupe tripartite a élaboré;

Après avoir étudié le rapport et le projet de Déclaration de principes qui lui étaient soumis par la Réunion consultative tripartite convoquée une nouvelle fois;

Par les présentes, approuve la déclaration ci-après, qui sera dénommée Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, adoptée par le Conseil d'administration du Bureau international du Travail, et invite les gouvernements des Etats Membres de l'OIT, les organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées et les entreprises multinationales exerçant leurs activités sur leurs territoires à respecter les principes qu'elle contient.

1. Les entreprises multinationales jouent dans les économies de la plupart des pays et dans les relations économiques internationales un rôle important qui intéresse de plus en plus les gouvernements ainsi que les employeurs et les travailleurs et leurs organisations respectives. Ces entreprises peuvent, grâce à leurs investissements directs internationaux et par d'autres moyens, apporter aux pays du siège comme aux pays d'accueil des bénéfices tangibles en contribuant à l'utilisation plus efficace du capital, des techniques et de la main-d'œuvre. Dans le cadre des politiques de développement instaurées par les gouvernements, elles peuvent aussi contribuer largement à la promotion du bien-être économique et social, à

l'amélioration des niveaux de vie et à la satisfaction des besoins essentiels, à la création, directement ou indirectement, de possibilités d'emploi et à la jouissance des droits fondamentaux de l'homme, y compris la liberté syndicale, dans le monde entier. Mais les progrès réalisés par les entreprises multinationales dans l'organisation de leurs activités hors du cadre national peuvent conduire à des concentrations abusives de puissance économique et donner lieu à des conflits avec les objectifs des politiques nationales et avec les intérêts des travailleurs. En outre, la complexité des entreprises multinationales et le fait qu'il est difficile de discerner clairement la diversité de leurs structures, de leurs opérations et de leurs politiques suscitent parfois des préoccupations dans les pays du siège, dans les pays d'accueil ou dans les uns et les autres.

2. La présente Déclaration de principes tripartite a pour objet d'encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique et social, ainsi qu'à minimiser et à résoudre les difficultés que leurs diverses opérations peuvent soulever, compte tenu des résolutions des Nations Unies préconisant l'instauration d'un nouvel ordre économique international et d'initiatives comme le Pacte mondial et les objectifs du Millénaire pour le développement, prises par la suite au sein des Nations Unies.

3. Cet objectif sera favorisé grâce à une législation, une politique, des mesures et des initiatives appropriées qu'adopteront ou prendront les gouvernements, ainsi que par une coopération entre gouvernements et organisations d'employeurs et de travailleurs de tous les pays.

4. Les principes énoncés dans la présente Déclaration sont préconisés à l'intention des gouvernements, des organisations d'employeurs et de travailleurs des pays du siège et des pays d'accueil et des entreprises multinationales elles-mêmes.

5. Ces principes sont destinés à guider les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs ainsi que les entreprises multinationales en prenant telles mesures et initiatives et en adoptant telles politiques sociales, y compris celles qui se fondent sur les principes énoncés dans la Constitution et dans les conventions et recommandations pertinentes de l'OIT, qui soient de nature à encourager le progrès social.

6. Une définition juridique précise des entreprises multinationales n'est pas indispensable pour que la présente Déclaration puisse répondre à son but; le présent paragraphe est destiné à mieux faire comprendre la Déclaration et non à donner une telle définition. Les entreprises multinationales comprennent des entreprises, que leur capital soit public, mixte ou privé, qui possèdent ou contrôlent la production, la distribution, les services et autres moyens en dehors du pays où elles ont leur siège. Le degré d'autonomie de chaque entité par rapport aux autres au sein des entreprises multinationales est très variable d'une entreprise à l'autre, selon la nature des liens qui unissent ces entités et leur domaine d'activité et compte tenu de la grande diversité en matière de forme de propriété, d'envergure, de nature des activités des entreprises en question et des lieux où elles opèrent. Sauf indication contraire, le terme «entreprise multinationale», tel qu'il est utilisé dans la présente Déclaration, se réfère aux diverses entités (société mère ou entités locales ou les deux, ou encore tout un groupe) en fonction de la répartition des responsabilités entre elles, dans l'idée qu'elles coopéreront et s'entraideront, le cas échéant, pour être mieux à même d'observer les principes énoncés dans cette Déclaration.

7. Dans la présente Déclaration sont exposés des principes concernant les domaines de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et de vie et des relations professionnelles qu'il est recommandé aux gouvernements, aux organisations d'employeurs et de travailleurs et aux entreprises multinationales d'observer sur une base volontaire; ses dispositions n'ont pas pour effet de restreindre ou de modifier en quoi que ce soit les obligations découlant de la ratification d'une convention de l'OIT.

POLITIQUE GENERALE

8. Toutes les parties que la présente Déclaration concerne devraient respecter les droits souverains des Etats, observer les législations et réglementations nationales, tenir dûment compte des pratiques locales et se conformer aux normes internationales pertinentes. Elles devraient respecter la Déclaration universelle des droits de l'homme et les Pactes internationaux correspondants que l'Assemblée générale des Nations Unies a adoptés, de même que la Constitution de l'Organisation internationale du Travail et ses principes en vertu desquels la liberté d'expression et d'association est une condition indispensable d'un progrès soutenu. Elles devraient contribuer à la réalisation de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi, adoptée en 1998. Elles devraient également tenir les engagements pris librement par elles, en conformité de la législation nationale et des obligations internationales acceptées.

9. Les gouvernements des Etats qui n'ont pas encore ratifié les conventions nos 29, 87, 98, 100, 105, 111, 122, 138 et 182 sont instamment priés de le faire et, en tout état de cause, d'appliquer dans la plus large mesure possible, dans le cadre de leur politique nationale, les principes énoncés dans ces conventions et dans les recommandations nos 35, 90, 111, 119, 122, 146, 169, 189 et 190[1]. Sans préjudice de l'obligation incombant aux gouvernements de faire observer les conventions ratifiées par eux, dans les pays où les conventions et recommandations citées au présent paragraphe ne sont pas observées, toutes les parties devraient s'en inspirer dans leur politique sociale.

10. Les entreprises multinationales devraient tenir pleinement compte des objectifs de politique générale que se sont fixés les pays où elles opèrent. Leurs activités devraient s'harmoniser avec les priorités du développement ainsi qu'avec les structures et les objectifs sociaux du pays où elles s'exercent. A cet effet, des consultations devraient avoir lieu entre les entreprises multinationales, le gouvernement et, le cas échéant, les organisations nationales d'employeurs et de travailleurs intéressées.

11. Les principes formulés dans la présente Déclaration ne visent pas à instaurer ou à faire subsister des différences de traitement entre entreprises multinationales et entreprises nationales. Ils traduisent de bonnes pratiques pour toutes les entreprises. Chaque fois que les principes de la présente Déclaration sont applicables tant aux entreprises multinationales qu'aux entreprises nationales, on devrait attendre des unes et des autres la même conduite en général et les mêmes pratiques sociales en particulier.

12. Les gouvernements des pays du siège devraient encourager, conformément à la présente Déclaration de principes, de bonnes pratiques sociales, compte tenu de la législation, de la réglementation et des pratiques sociales dans les pays d'accueil, ainsi que des normes internationales pertinentes. Les gouvernements aussi bien des pays d'accueil que des pays du siège devraient être prêts à avoir des consultations réciproques, chaque fois que besoin en est, à l'initiative des uns ou des autres.

[1] Convention (no 29) sur le travail forcé, 1930; convention (no 87) concernant la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948; convention (no 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949; convention (no 100) sur l'égalité de rémunération, 1951; convention (no 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957; convention (no 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958; convention (no 122) concernant la politique de l'emploi, 1964; convention (no 138) concernant l'âge minimum d'admission à l'emploi, 1973; convention (no 182) concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination, 1999; recommandation (no 35) sur la contrainte indirecte au travail, 1930; recommandation (no 90) sur l'égalité de rémunération, 1951; recommandation (no 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958; recommandation (no 119) concernant la cessation de la relation de travail à l'initiative de l'employeur, 1963; recommandation (no 122) concernant la politique de l'emploi, 1964; recommandation (no 146) concernant l'âge minimum d'admission à l'emploi, 1973; recommandation (no 169) concernant la politique de l'emploi (dispositions complémentaires), 1984; recommandation (no 189) sur la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises, 1998; recommandation (no 190) concernant l'interdiction des pires formes de travail des enfants et l'action immédiate en vue de leur élimination, 1999.

EMPLOI

Promotion de l'emploi

13. Pour stimuler la croissance et le développement économiques, relever le niveau de vie, faire face aux besoins de main-d'œuvre et remédier au chômage et au sous-emploi, les gouvernements devraient formuler et appliquer, comme un objectif essentiel, une politique active visant à promouvoir le plein emploi, productif et librement choisi[2].

14. Cela est particulièrement important dans le cas des gouvernements des pays d'accueil situés dans les régions en développement du globe où les problèmes de chômage et de sous-emploi revêtent le plus de gravité. A cet égard, il convient de garder à l'esprit les conclusions générales adoptées par la Conférence mondiale tripartite sur l'emploi, la répartition du revenu, le progrès social et la division internationale du travail (Genève, juin 1976)[3] ainsi que l'Agenda global pour l'emploi (Genève, mars 2003)[4].

15. Les paragraphes 13 et 14 tracent le cadre dans lequel il devrait être dûment tenu compte, aussi bien dans les pays du siège que dans les pays d'accueil, de l'impact des entreprises multinationales sur l'emploi.

16. Les entreprises multinationales devraient, surtout lorsqu'elles exercent leur activité dans des pays en développement, s'efforcer d'accroître les possibilités et normes d'emploi, compte tenu de la politique et des objectifs des gouvernements en matière d'emploi, ainsi que de la sécurité de l'emploi et de l'évolution à long terme de l'entreprise.

17. Avant de commencer leurs activités, les entreprises multinationales devraient, dans tous les cas appropriés, consulter les autorités compétentes et les organisations nationales d'employeurs et de travailleurs de manière à harmoniser autant que praticable leurs plans concernant la main-d'œuvre avec les politiques nationales de développement social. Elles devraient poursuivre ces consultations, comme dans le cas des entreprises nationales, avec toutes les parties intéressées, y compris les organisations de travailleurs.

18. Les entreprises multinationales devraient donner la priorité à l'emploi, à l'épanouissement professionnel, à la promotion et à l'avancement des ressortissants du pays d'accueil à tous les niveaux, en coopération, le cas échéant, avec les représentants des travailleurs qu'elles emploient ou des organisations de ces derniers et avec les autorités gouvernementales.

19. Lorsqu'elles investissent dans des pays en développement, les entreprises multinationales devraient prendre en considération l'importance de l'utilisation de techniques génératrices d'emploi soit directement, soit indirectement. Dans toute la mesure possible, compte tenu de la nature du procédé et des particularités du secteur économique en cause, elles devraient adapter les techniques aux besoins et caractéristiques des pays d'accueil. Elles devraient aussi participer, lorsque cela est possible, à l'élaboration de techniques appropriées dans les pays d'accueil.

20. Pour promouvoir l'emploi dans les pays en développement, dans le contexte d'une économie mondiale en expansion, les entreprises multinationales devraient, chaque fois que cela est faisable, envisager de conclure avec des entreprises nationales des contrats pour la fabrication de pièces et d'équipements, d'utiliser des matières premières locales et d'encourager progressivement la transformation sur place des matières premières. Elles ne devraient pas utiliser de tels arrangements pour éluder les responsabilités contenues dans les principes de la présente Déclaration.

[2] Convention (n° 122) et recommandation (n° 122) concernant la politique de l'emploi, 1964; recommandation (n° 169) concernant la politique de l'emploi (dispositions complémentaires), 1984, et recommandation (n° 189) sur la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises, 1998.

[3] OIT Conférence mondiale de l'emploi, Genève, 4-17 juin 1976.

[4] Agenda global pour l'emploi de l'OIT, 2003, BIT, Genève.

Egalité de chances et de traitement

21. Tous les gouvernements devraient poursuivre des politiques destinées à promouvoir l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi afin d'éliminer toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, les opinions politiques, l'origine nationale ou sociale[5].

22. Les entreprises multinationales devraient s'inspirer dans toutes leurs activités de ce principe général, sans préjudice des mesures envisagées au paragraphe 18 ou des politiques gouvernementales conçues pour corriger des situations historiques de discrimination et pour promouvoir ainsi l'égalité de chances et de traitement dans l'emploi[6]. Les entreprises multinationales devraient en conséquence faire des qualifications, de la compétence et de l'expérience les critères du recrutement, du placement, de la formation et du perfectionnement de leur personnel à tous les échelons.

23. Les gouvernements ne devraient jamais exiger des entreprises multinationales – ou les encourager dans cette voie – de pratiquer une discrimination fondée sur l'une des caractéristiques mentionnées au paragraphe 21. Ils sont encouragés à fournir, dans des cas appropriés, une orientation continue en vue d'éviter une discrimination de ce genre dans l'emploi.

Sécurité de l'emploi

24. Les gouvernements devraient étudier soigneusement l'impact des entreprises multinationales sur l'emploi dans les différents secteurs industriels. Les gouvernements, de même que les entreprises multinationales, de tous les pays devraient prendre des mesures appropriées pour faire face aux répercussions des activités de ces entreprises sur l'emploi et le marché du travail.

25. Les entreprises multinationales devraient, au même titre que les entreprises nationales, s'efforcer d'assurer par une planification active de la main-d'œuvre un emploi stable à leurs travailleurs et s'acquitter des obligations librement négociées concernant la stabilité de l'emploi et la sécurité sociale. En raison de la souplesse que les entreprises multinationales peuvent avoir, elles devraient s'efforcer de jouer un rôle d'avant-garde dans la promotion de la sécurité de l'emploi, en particulier dans les pays où la cessation de leurs activités serait susceptible d'accentuer le chômage à long terme.

26. Les entreprises multinationales qui envisagent d'apporter à leurs activités des modifications (y compris celles qu'occasionnent les fusions, rachats ou transferts de production) pouvant avoir des effets importants sur l'emploi devraient signaler suffisamment à l'avance ces modifications aux autorités gouvernementales appropriées et aux représentants des travailleurs qu'elles emploient, ainsi qu'à leurs organisations, afin que les répercussions puissent en être examinées en commun et qu'en soient atténuées le plus possible les conséquences défavorables. Cela est particulièrement important dans le cas de la fermeture d'une entité entraînant des congédiements ou des licenciements collectifs.

27. Les procédures de licenciements arbitraires devraient être évitées[7].

28. Les gouvernements devraient, en coopération avec les entreprises tant multinationales que nationales, assurer sous une forme ou une autre la protection du revenu des travailleurs à l'emploi desquels il est mis fin[8].

[5] Convention (n° 111) et recommandation (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958; convention (n° 100) et recommandation (n° 90) en matière d'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale, 1951.

[6] Voir le Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail (Genève, BIT, 2001) et le Recueil de directives pratiques du BIT sur la gestion du handicap sur le lieu de travail (Genève, BIT, 2002).

[7] Recommandation (n° 119) sur la cessation de la relation de travail à l'initiative de l'employeur, 1963.

FORMATION

29. Les gouvernements devraient, en coopération avec toutes les parties intéressées, développer des politiques nationales de formation et d'orientation professionnelles étroitement liées à l'emploi[9]. Tel est le cadre dans lequel les entreprises multinationales devraient poursuivre leur politique de formation.

30. Les entreprises multinationales devraient veiller, en déployant leurs activités, à ce que leurs travailleurs bénéficient à tous les niveaux, dans le pays d'accueil, d'une formation appropriée en vue de répondre aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à la politique de développement du pays. Cette formation devrait, dans la mesure possible, développer des aptitudes utiles en général et promouvoir les possibilités de carrière. Cette responsabilité devrait s'exercer, le cas échéant, en coopération avec les autorités du pays, les organisations d'employeurs et de travailleurs et les institutions locales, nationales ou internationales compétentes.

31. Les entreprises multinationales exerçant leur activité dans des pays en développement devraient participer de même que les entreprises nationales à des programmes, y compris des fonds spéciaux, encouragés par les gouvernements des pays d'accueil et soutenus par les organisations d'employeurs et de travailleurs. Ces programmes devraient viser à encourager l'acquisition et le développement de compétences ainsi qu'à fournir une orientation professionnelle. Ils devraient être administrés en commun par les parties qui les soutiennent. Autant que praticable, les entreprises multinationales devraient, à titre de participation au développement national, fournir les services de personnel de formation qualifié pour aider à mettre en œuvre les programmes de formation organisés par les gouvernements.

32. Les entreprises multinationales devraient, en coopération avec les gouvernements et dans la mesure admissible pour ne pas entraver le fonctionnement efficace de l'entreprise, offrir dans l'entreprise tout entière des possibilités pour élargir l'expérience des cadres de direction locaux dans des domaines appropriés tels que les relations professionnelles.

CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE VIE

Salaires, prestations et conditions de travail

33. Les salaires, prestations et conditions de travail offerts par les entreprises multinationales ne devraient pas être moins favorables pour les travailleurs que ceux qu'accordent les employeurs comparables dans le pays en cause.

34. Lorsque les entreprises multinationales opèrent dans des pays en développement où il peut ne pas exister des employeurs comparables, elles devraient octroyer les meilleurs salaires, prestations et conditions de travail possibles dans le cadre de la politique du gouvernement[10]. Ceux-ci devraient être en rapport avec la situation économique de l'entreprise, mais devraient être au moins suffisants pour satisfaire les besoins essentiels des travailleurs et de leurs familles. Lorsque des entreprises multinationales font bénéficier leurs travailleurs d'avantages essentiels tels que le logement, les soins médicaux ou

[8] *Ibid.*

[9] Convention (n° 142) concernant le rôle de l'orientation et de la formation professionnelles dans la mise en valeur des ressources humaines, 1975, et recommandation (no 195) sur la mise en valeur des ressources humaines: éducation et formation tout au long de la vie, 2004, rappelant la nature volontaire du contenu de la négociation collective et du niveau auquel elle est menée.

[10] Recommandation (n° 116) concernant la réduction de la durée du travail, 1962.

l'approvisionnement en denrées alimentaires, ces avantages devraient être d'un niveau correct[11].

35. Les gouvernements, en particulier ceux des pays en développement, devraient s'efforcer d'adopter des mesures appropriées afin d'assurer que les groupes à bas revenus et les régions peu développées profitent autant que possible des activités des entreprises multinationales.

Age minimum

36. Les entreprises multinationales ainsi que les entreprises nationales devraient respecter l'âge minimum d'admission à l'emploi ou au travail, en vue d'assurer l'abolition effective du travail des enfants, et devraient prendre d'urgence, dans leur domaine de compétence, des mesures efficaces ayant un effet immédiat pour obtenir l'interdiction et l'élimination des pires formes de travail des enfants[12].

Sécurité et hygiène

37. Les gouvernements devraient faire en sorte que les entreprises tant multinationales que nationales fassent bénéficier leurs travailleurs de normes adéquates en matière de sécurité et d'hygiène. Les gouvernements qui n'ont pas encore ratifié les conventions de l'OIT (nº 119) sur la protection des machines, 1963, la protection contre les radiations (nº 115), le benzène (nº 136) et le cancer professionnel (nº 139) sont instamment priés, néanmoins, d'appliquer dans toute la mesure possible les principes énoncés dans ces conventions ainsi que dans les recommandations correspondantes (nos 118, 114, 144 et 147). La liste des maladies professionnelles et les recueils de directives pratiques et les guides figurant sur la liste des publications du BIT consacrées à la sécurité et à l'hygiène du travail devraient également être pris en considération[13].

38. Les entreprises multinationales devraient maintenir les normes de sécurité et d'hygiène les plus élevées, conformément aux exigences nationales, compte tenu de leur expérience correspondante acquise dans l'entreprise tout entière, y compris la connaissance de risques particuliers. Elles devraient aussi mettre à la disposition des représentants des travailleurs dans l'entreprise et, sur leur demande, des autorités compétentes et des organisations de travailleurs et d'employeurs de tous les pays où elles exercent leur activité des informations sur les normes de sécurité et d'hygiène applicables à leurs activités locales qu'elles observent dans d'autres pays. En particulier, elles devraient faire connaître aux intéressés tous les risques particuliers et les mesures de protection correspondantes qui sont associés à de nouveaux produits et procédés. De même que les entreprises nationales comparables, elles devraient être appelées à jouer un rôle prépondérant dans l'examen des causes des risques en matière de sécurité et d'hygiène du travail et dans l'application, dans l'entreprise tout entière, des améliorations qui en découlent.

39. Les entreprises multinationales devraient coopérer à l'activité déployée par les organisations internationales qui s'occupent de préparer et d'adopter des normes internationales de sécurité et d'hygiène.

[11] Convention (nº 110) et recommandation (nº 110) concernant les plantations, 1958; recommandation (nº 115) concernant le logement des travailleurs, 1961; recommandation (nº 69) concernant les soins médicaux, 1944; convention (nº 130) et recommandation (nº 134) concernant les soins médicaux et les indemnités de maladie, 1969.

[12] Convention nº 138, art. 1; convention nº 182, art. 1.

[13] Recommandation (no 194) concernant la liste des maladies professionnelles et l'enregistrement et la déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles, 2002. Les conventions et recommandations de l'OIT dont il est fait mention sont indiquées dans le *Catalogue of ILO Publications on Occupational Safety and Health*, édition 2000, BIT, Genève. Voir aussi http://www.ilo.org /public/english/protection/safework/publicat/index.htm.

40. Les entreprises multinationales devraient, conformément à la pratique nationale, coopérer pleinement avec les autorités compétentes en matière de sécurité et d'hygiène, les représentants des travailleurs et leurs organisations et les organismes établis de sécurité et d'hygiène. Le cas échéant, les questions concernant la sécurité et l'hygiène devraient figurer dans les conventions conclues avec les représentants des travailleurs et leurs organisations.

RELATIONS PROFESSIONNELLES

41. Les entreprises multinationales devraient appliquer, en matière de relations professionnelles, des normes qui ne soient pas moins favorables que celles qu'appliquent des employeurs comparables dans le pays en cause.

Liberté syndicale et droit d'organisation

42. Les travailleurs employés tant par les entreprises multinationales que par les entreprises nationales devraient jouir, sans distinction d'aucune sorte, du droit, sans autorisation préalable, de constituer des organisations de leur choix ainsi que celui de s'affilier à ces organisations, à la seule condition de se conformer aux statuts de ces dernières[14]. Ils devraient également bénéficier d'une protection adéquate contre les actes de discrimination tendant à porter atteinte à la liberté syndicale en matière d'emploi[15].

43. Les organisations représentant les entreprises multinationales ou les travailleurs employés par elles devraient bénéficier d'une protection adéquate contre tous actes d'ingérence des unes à l'égard des autres soit directement, soit par leurs agents ou membres, dans leur formation, leur fonctionnement et leur administration[16].

44. Lorsque les circonstances locales s'y prêtent, les entreprises multinationales devraient donner leur appui à des organisations d'employeurs représentatives.

45. Les gouvernements qui ne le font pas encore sont instamment priés d'appliquer les principes de la convention no 87, article 5, étant donné l'importance qu'il y a, en relation avec les entreprises multinationales, à permettre aux organisations représentant ces entreprises ou les travailleurs qu'elles emploient de s'affilier à des organisations internationales d'employeurs et de travailleurs de leur choix.

46. Là où les gouvernements des pays d'accueil offrent des avantages particuliers pour attirer les investissements étrangers, ces avantages ne devraient pas se traduire par des restrictions quelconques apportées à la liberté syndicale des travailleurs ou à leur droit d'organisation et de négociation collective.

47. Les représentants des travailleurs des entreprises multinationales ne devraient pas être empêchés de se réunir pour se consulter et échanger leurs points de vue, étant entendu que le fonctionnement des opérations de l'entreprise et les procédures normales régissant les relations avec les représentants des travailleurs et leurs organisations n'en pâtissent pas.

48. Les gouvernements ne devraient pas apporter de restrictions à l'entrée de représentants d'organisations d'employeurs et de travailleurs qui viennent d'autres pays et sont invités par des organisations locales ou nationales intéressées aux fins de consultations sur des questions d'intérêt commun, du seul fait qu'ils sollicitent l'entrée dans cette capacité.

[14] Convention n° 87, art. 2.
[15] Convention n° 98, art. 1.1.
[16] Convention n° 98, art. 2.1.

Négociation collective

49. Les travailleurs employés par les entreprises multinationales devraient avoir le droit, conformément à la législation et à la pratique nationales, de faire reconnaître des organisations représentatives de leur propre choix aux fins de la négociation collective.

50. Des mesures appropriées aux conditions nationales devraient, si nécessaire, être prises pour encourager et promouvoir le développement et l'utilisation les plus larges de procédures de négociation volontaire entre les employeurs ou leurs organisations et les organisations de travailleurs en vue de régler les conditions d'emploi par le moyen de conventions collectives[17].

51. Les entreprises multinationales, de même que les entreprises nationales, devraient fournir aux représentants des travailleurs les moyens nécessaires pour aider à mettre au point des conventions collectives efficaces[18].

52. Les entreprises multinationales devraient faire en sorte que les représentants dûment autorisés des travailleurs employés par elles puissent, dans chacun des pays où elles exercent leur activité, mener des négociations avec les représentants de la direction qui sont autorisés à prendre des décisions sur les questions en discussion.

53. Lors des négociations menées de bonne foi avec les représentants des travailleurs sur les conditions d'emploi, ou lorsque les travailleurs exercent leur droit de s'organiser, les entreprises multinationales ne devraient pas menacer de recourir à la faculté de transférer hors du pays en cause tout ou partie d'une unité d'exploitation en vue d'exercer une influence déloyale sur ces négociations ou de faire obstacle à l'exercice du droit d'organisation; elles ne devraient pas non plus déplacer des travailleurs de leurs filiales dans des pays étrangers pour nuire aux négociations de bonne foi engagées avec les représentants des travailleurs ou à l'exercice par les travailleurs de leur droit de s'organiser.

54. Les conventions collectives devraient comporter des dispositions en vue du règlement des conflits auxquels pourraient donner lieu leur interprétation et leur application et des dispositions assurant le respect mutuel des droits et des responsabilités.

55. Les entreprises multinationales devraient fournir aux représentants des travailleurs les renseignements nécessaires à des négociations constructives avec l'entité en cause et, lorsque cela est conforme à la législation et à la pratique locales, elles devraient également fournir des informations de nature à leur permettre de se faire une idée exacte et correcte de l'activité et des résultats de l'entité ou, le cas échéant, de l'entreprise dans son ensemble[19].

56. Les gouvernements devraient fournir aux représentants des organisations de travailleurs, à leur demande et pour autant que la législation et la pratique le permettent, des informations sur les branches dans lesquelles opère l'entreprise qui puissent leur être utiles pour définir des critères objectifs dans le cadre de la négociation collective. A cet égard, tant les entreprises multinationales que les entreprises nationales devraient répondre constructivement aux gouvernements qui leur demandent des informations pertinentes sur leurs activités.

Consultation

57. Dans les entreprises tant multinationales que nationales, des systèmes élaborés d'un commun accord par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants devraient prévoir, conformément à la législation et à la pratique nationales, des consultations régulières sur les

[17] Convention n° 98, art. 4.
[18] Convention (n° 135) concernant les représentants des travailleurs dans l'entreprise et les facilités à leur accorder, 1971.
[19] Recommandation (n° 129) concernant les communications entre la direction et les travailleurs dans l'entreprise, 1967.

questions d'intérêt mutuel. Ces consultations ne devraient pas se substituer aux négociations collectives[20].

Examen des réclamations

58. Les entreprises multinationales, comme les entreprises nationales, devraient respecter le droit des travailleurs qu'elles emploient de faire examiner toutes leurs réclamations de manière conforme aux dispositions suivantes: tout travailleur qui, agissant individuellement ou conjointement avec d'autres travailleurs, considère avoir un motif de réclamation devrait avoir le droit de présenter cette réclamation sans subir de ce fait un quelconque préjudice et de faire examiner cette réclamation selon une procédure appropriée[21]. Cela est particulièrement important lorsque les entreprises multinationales opèrent dans des pays qui n'observent pas les principes des conventions de l'OIT relatifs à la liberté syndicale, au droit d'organisation et de négociation collective, à la discrimination, au travail des enfants et au travail forcé[22].

Règlement des conflits du travail

59. Les entreprises multinationales, tout comme les entreprises nationales, devraient, de concert avec les représentants et les organisations des travailleurs qu'elles emploient, s'efforcer d'instituer un mécanisme de conciliation volontaire et adapté aux circonstances nationales, pouvant comporter des dispositions relatives à l'arbitrage volontaire, afin de contribuer à prévenir et à régler les conflits du travail entre employeurs et travailleurs. Ce système de conciliation volontaire devrait comporter l'égalité de représentation des employeurs et des travailleurs[23]

Genève, le 28 mars 2006.

[20] Recommandation (n° 94) concernant la consultation et la collaboration entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise, 1952; recommandation (n° 129) sur les communications dans l'entreprise, 1967.
[21] Recommandation (n° 130) concernant l'examen des réclamations dans l'entreprise en vue de leur solution, 1967.
[22] Convention (n° 29) concernant le travail forcé ou obligatoire, 1930; convention (no 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948; convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949; convention (no 100) sur l'égalité de rémunération, 1951;convention (n° 105) concernant l'abolition du travail forcé, 1957; convention (no 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958; convention (no 138) sur l'âge minimum, 1973; convention (no 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999; recommandation (n° 35) concernant la contrainte indirecte au travail, 1930; recommandation (no 90) sur l'égalité de rémunération, 1951; recommandation (no 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958; recommandation (no 146) sur l'âge minimum, 1973; recommandation (no 190) sur les pires formes de travail des enfants, 1999.
[23] Recommendation (n° 92) concernant la conciliation et l'arbitrage volontaires, 1951.

ANNEXE 5 : DECLARATION UNIVERSELLE DES DROITS DE L'HOMME

Déclaration universelle des droits de l'homme

Préambule

Considérant que la reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et de leurs droits égaux et inaliénables constitue le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde,

Considérant que la méconnaissance et le mépris des droits de l'homme ont conduit à des actes de barbarie qui révoltent la conscience de l'humanité et que l'avènement d'un monde où les êtres humains seront libres de parler et de croire, libérés de la terreur et de la misère, a été proclamé comme la plus haute aspiration de l'homme,

Considérant qu'il est essentiel que les droits de l'homme soient protégés par un régime de droit pour que l'homme ne soit pas contraint, en suprême recours, à la révolte contre la tyrannie et l'oppression,

Considérant qu'il est essentiel d'encourager le développement de relations amicales entre nations,

Considérant que dans la Charte les peuples des Nations Unies ont proclamé à nouveau leur foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine, dans l'égalité des droits des hommes et des femmes, et qu'ils se sont déclarés résolus à favoriser le progrès social et à instaurer de meilleures conditions de vie dans une liberté plus grande,

Considérant que les Etats Membres se sont engagés à assurer, en coopération avec l'Organisation des Nations Unies, le respect universel et effectif des droits de l'homme et des libertés fondamentales,

Considérant qu'une conception commune de ces droits et libertés est de la plus haute importance pour remplir pleinement cet engagement,

L'Assemblée générale

Proclame la présente Déclaration universelle des droits de l'homme comme l'idéal commun à atteindre par tous les peuples et toutes les nations afin que tous les individus et tous les organes de la société, ayant cette Déclaration constamment à l'esprit, s'efforcent, par l'enseignement et l'éducation, de développer le respect de ces droits et libertés et d'en assurer, par des mesures progressives d'ordre national et international, la reconnaissance et l'application universelles et effectives, tant

parmi les populations des Etats Membres eux-mêmes que parmi celles des territoires placés sous leur juridiction.

Article premier

Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité.

Article 2

Chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation.
De plus, il ne sera fait aucune distinction fondée sur le statut politique, juridique ou international du pays ou du territoire dont une personne est ressortissante, que ce pays ou territoire soit indépendant, sous tutelle, non autonome ou soumis à une limitation quelconque de souveraineté.

Article 3

Tout individu a droit à la vie, à la liberté et à la sûreté de sa personne.

Article 4

Nul ne sera tenu en esclavage ni en servitude; l'esclavage et la traite des esclaves sont interdits sous toutes leurs formes.

Article 5

Nul ne sera soumis à la torture, ni à des peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants.

Article 6

Chacun a le droit à la reconnaissance en tous lieux de sa personnalité juridique.

Article 7

Tous sont égaux devant la loi et ont droit sans distinction à une égale protection de la loi. Tous ont droit à une protection égale contre toute discrimination qui violerait la présente Déclaration et contre toute provocation à une telle discrimination.

Article 8

Toute personne a droit à un recours effectif devant les juridictions nationales compétentes contre les actes violant les droits fondamentaux qui lui sont reconnus par la constitution ou par la loi.

Article 9

Nul ne peut être arbitrairement arrêté, détenu ni exilé.

Article 10

Toute personne a droit, en pleine égalité, à ce que sa cause soit entendue équitablement et publiquement par un tribunal indépendant et impartial, qui décidera, soit de ses droits et obligations, soit du bien-fondé de toute accusation en matière pénale dirigée contre elle.

Article 11

1. Toute personne accusée d'un acte délictueux est présumée innocente jusqu'à ce que sa culpabilité ait été légalement établie au cours d'un procès public où toutes les garanties nécessaires à sa défense lui auront été assurées.
2. Nul ne sera condamné pour des actions ou omissions qui, au moment où elles ont été commises, ne constituaient pas un acte délictueux d'après le droit national ou

international. De même, il ne sera infligé aucune peine plus forte que celle qui était applicable au moment où l'acte délictueux a été commis.Article 12
Nul ne sera l'objet d'immixtions arbitraires dans sa vie privée, sa famille, son domicile ou sa correspondance, ni d'atteintes à son honneur et à sa réputation. Toute personne a droit à la protection de la loi contre de telles immixtions ou de telles atteintes.

Article 13

1. Toute personne a le droit de circuler librement et de choisir sa résidence à l'intérieur d'un Etat.
2. Toute personne a le droit de quitter tout pays, y compris le sien, et de revenir dans son pays.

Article 14

1. Devant la persécution, toute personne a le droit de chercher asile et de bénéficier de l'asile en d'autres pays.
2. Ce droit ne peut être invoqué dans le cas de poursuites réellement fondées sur un crime de droit commun ou sur des agissements contraires aux buts et aux principes des Nations Unies.

Article 15

1. Tout individu a droit à une nationalité.
2. Nul ne peut être arbitrairement privé de sa nationalité, ni du droit de changer de nationalité.

Article 16

1. A partir de l'âge nubile, l'homme et la femme, sans aucune restriction quant à la race, la nationalité ou la religion, ont le droit de se marier et de fonder une famille. Ils ont des droits égaux au regard du mariage, durant le mariage et lors de sa dissolution.
2. Le mariage ne peut être conclu qu'avec le libre et plein consentement des futurs époux.

3. La famille est l'élément naturel et fondamental de la société et a droit à la protection de la société et de l'Etat.

Article 17

1. Toute personne, aussi bien seule qu'en collectivité, a droit à la propriété.
2. Nul ne peut être arbitrairement privé de sa propriété

Article 18

Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion; ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction, seule ou en commun, tant en public qu'en privé, par l'enseignement, les pratiques, le culte et l'accomplissement des rites.

Article 19

Tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce qui implique le droit de ne pas être inquiété pour ses opinions et celui de chercher, de recevoir et de répandre, sans considérations de frontières, les informations et les idées par quelque moyen d'expression que ce soit.

Article 20

1. Toute personne a droit à la liberté de réunion et d'association pacifiques.
2. Nul ne peut être obligé de faire partie d'une association.

Article 21

1. Toute personne a le droit de prendre part à la direction des affaires publiques de son pays, soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants librement choisis.
2. Toute personne a droit à accéder, dans des conditions d'égalité, aux fonctions publiques de son pays.

3. La volonté du peuple est le fondement de l'autorité des pouvoirs publics; cette volonté doit s'exprimer par des élections honnêtes qui doivent avoir lieu périodiquement, au suffrage universel égal et au vote secret ou suivant une procédure équivalente assurant la liberté du vote.

Article 22

Toute personne, en tant que membre de la société, a droit à la sécurité sociale; elle est fondée à obtenir la satisfaction des droits économiques, sociaux et culturels indispensables à sa dignité et au libre développement de sa personnalité, grâce à l'effort national et à la coopération internationale, compte tenu de l'organisation et des ressources de chaque pays.

Article 23

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

Article 24

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

Article 25

1. Toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que pour les services sociaux nécessaires; elle a droit à la sécurité en cas de chômage, de maladie, d'invalidité, de veuvage, de

vieillesse ou dans les autres cas de perte de ses moyens de subsistance par suite de circonstances indépendantes de sa volonté.
2. La maternité et l'enfance ont droit à une aide et à une assistance spéciales. Tous les enfants, qu'ils soient nés dans le mariage ou hors mariage, jouissent de la même protection sociale.

Article 26

1. Toute personne a droit à l'éducation. L'éducation doit être gratuite, au moins en ce qui concerne l'enseignement élémentaire et fondamental. L'enseignement élémentaire est obligatoire. L'enseignement technique et professionnel doit être généralisé; l'accès aux études supérieures doit être ouvert en pleine égalité à tous en fonction de leur mérite.
2. L'éducation doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Elle doit favoriser la compréhension, la tolérance et l'amitié entre toutes les nations et tous les groupes raciaux ou religieux, ainsi que le développement des activités des Nations Unies pour le maintien de la paix.
3. Les parents ont, par priorité, le droit de choisir le genre d'éducation à donner à leurs enfants.

Article 27

1. Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent
2. Chacun a droit à la protection des intérêts moraux et matériels découlant de toute production scientifique, littéraire ou artistique dont il est l'auteur.

Article 28

Toute personne a droit à ce que règne, sur le plan social et sur le plan international, un ordre tel que les droits et libertés énoncés dans la présente Déclaration puissent y trouver plein effet.

Article 29

1. L'individu a des devoirs envers la communauté dans laquelle seule le libre et plein développement de sa personnalité est possible.
2. Dans l'exercice de ses droits et dans la jouissance de ses libertés, chacun n'est soumis qu'aux limitations établies par la loi exclusivement en vue d'assurer la reconnaissance et le respect des droits et libertés d'autrui et afin de satisfaire aux justes exigences de la morale, de l'ordre public et du bien-être général dans une société démocratique.
3. Ces droits et libertés ne pourront, en aucun cas, s'exercer contrairement aux buts et aux principes des Nations Unies.

Article 30

Aucune disposition de la présente Déclaration ne peut être interprétée comme impliquant, pour un Etat, un groupement ou un individu, un droit quelconque de se livrer à une activité ou d'accomplir un acte visant à la destruction des droits et libertés qui y sont énoncés.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE **4**

Les Dix Principes du Pacte mondial **5**

SIGLES ET ABBRÉVIATIONS **7**

INTRODUCTION **10**

Définir les termes de la réflexion **11**

I. Le soft law 11

II. L'entreprise 13

III. Le développement 14

Présentation de la recherche **19**

I. Délimitation d'un champ chronologique 20

II. Délimitation du champ spatial 20

III. Méthodologie de la recherche : schéma préliminaire 21

PARTIE 1 : PRÉSENTATION DE LA DÉCLARATION **23**

Chapitre 1 : Genèse du Pacte mondial : de l'émergence de la RSE à la citoyenneté entrepreneuriale **24**

I. Émergence de la RSE 24

A. Les années 1950 : prémices de la RSE : théoriciens et analystes 25

B. Les années 1960-1970 : remise en cause du système libéral : terrain fertile au déploiement de la RSE 26

C. Les années 1980 – 1990 : légitimation de la RSE et bourgeonnement de nouveaux concepts 29

1. Le renforcement de la RSE par les prémices d'une société nouvelle 30

2. L'émergence du concept de stakeholder : un rôle nouveau pour l'entreprise 31

D. Les années 1990-2000 : maturation du concept de RSE : de la théorie à la pratique par l'incorporation aux stratégies entrepreneuriales 34

1. Premier facteur : évolution et définition du concept 34

2. Deuxième facteur : mobilisation civile et opinion publique 35

3. Troisième facteur : vulgarisation et démocratisation du concept 36

II. De la RSE au Pacte mondial : l'entreprise au cœur des discussions internationales 38

A. L'avant Pacte mondial : explications de la nécessité de la Déclaration 38

B. Déclaration et Pacte mondial : arrivée remarquée sur la scène internationale 40

Chapitre 2 : La Déclaration **43**

I. Elaboration de la Déclaration 43

II. Présentation et évolution de la Déclaration 45

III. Contenu de la Déclaration et outils : des moyens déployés pour garantir l'efficacité du Pacte mondial 47

A. Le volet droits de l'Homme : due diligence, tolérance zéro et complicité 47

1. Les sources du volet droits de l'Homme : une multiplicité d'influences 47

2. Etudes et enseignements des principes 1 et 2 du Pacte mondial 49

3. Outils d'application du volet droits de l'Homme : illustration à travers un guide à destination des entreprises 51

B. Le volet normes internationales du travail 55

1. Le volet normes internationales du travail : création sous l'influence de l'OIT 55

2. Analyse des principes du volet normes internationales du travail : un large panorama des enjeux internationaux en matière de travail 57

3. La multiplicité des outils déployés pour une mise en place effective du principe 61

C. Le volet environnemental : évolution, prise de conscience et action préventive 62

1. Les racines du volet environnemental influencées par des initiatives internationales et une prise de conscience collective 62

2. Etude et enseignements des principes du volet environnemental 64

3. Pertinence du volet environnemental au regard des enjeux internationaux 67

4. Les outils proposés par le Pacte mondial pour l'application du volet environnemental 69

D. Le volet lutte contre la corruption....71
1. Origines et enjeux du dixième principe....71
2. Principe 10 : définitions et applications....74
3. Outils et objectifs déployés pour la mise en œuvre du quatrième volet....75
IV. Le Pacte mondial : point d'orgue et lancement d'une RSE à l'échelle internationale....78
A. Les Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme de 2011 : sous l'influence du Pacte mondial....79
1. Présentation du texte....79
2. Quels liens établir entre le Pacte mondial et les Principes directeurs des Nations Unies ? 80
B. La révision des Principes directeurs de l'OCDE : influence notoire du Pacte mondial....81
1. Présentation du texte....81
2. L'influence du Pacte mondial sur la révision des Principes directeurs....81
C. Pacte mondial : cadre innovant pour un groupement inédit....82
Chapitre 3 : Mise en œuvre de la Déclaration....85
I. Processus d'adhésion des participants....85
II. Diffusion des principes du Pacte mondial : sphère d'influence et modèle de performance....86
III. Mise en œuvre continue du Pacte mondial....89
A. Les réseaux locaux : garants de la diffusion du Pacte mondial....89
1. Présentation des réseaux locaux dans le cadre du Pacte mondial....89
2. Particularisme des réseaux locaux en région Asie/Océanie....92
B. Les Communications sur le progrès : état des lieux sur la progression ou vitrine pour le Pacte mondial et les entreprises ?....96
1. Présentation des COPs....96
2. Mise en place de la classification par les COPs....99
C. Développer et améliorer l'action du Pacte mondial : les instruments disponibles....102
1. Présentation des structures de dialogue et d'apprentissage mis en place par le Pacte mondial....102
2. L'engagement subsidiaire des entreprises au Pacte mondial....104
Chapitre 4 : Les effets de la Déclaration sur la responsabilité juridique des membres : le Pacte mondial au cœur de l'échiquier stratégique actuel du droit international du développement....107
I. *Soft law* et force contraignante : comprendre les enjeux du Pacte mondial....107
A. Présentation du *soft law* en droit international....107
1. Trouver une définition au soft law....107
2. Emergence du soft law en droit international....108
3. Soft law : terrain fertile de l'insécurité juridique ?....110
B. Le Pacte mondial : peut-on contraindre sans sanction ?....111
1. La place du Pacte mondial sur la scène internationale : le soft law en droit international 112
2. La variabilité des formes de soft law : placer le Pacte mondial parmi les textes de soft law 113
3. Astreindre sans force contraignante : comprendre le pouvoir contraignant du Pacte mondial....116
4. Une force politiquement contraignante....117
5. La survenance de sanctions juridiques pour violation du soft law....120
II. Pacte mondial : rôle de l'entreprise sur la scène du droit international : de la philanthropie stratégique à la mise en place du texte....122
A. La responsabilité juridique des entreprises multinationales en droit français, droit américain et droit international : vers l'évolution de la situation ?....122
B. L'arrivée de l'entreprise sur la scène internationale....129
PARTIE 2 : MESURER L'EFFICACITE DU PACTE MONDIAL....133
Chapitre 1 : L'efficacité du Pacte mondial pour l'entreprise....134
I. Coûts et bénéfices du Pacte mondial pour l'entreprise: chiffrer, quantifier et qualifier pour pérenniser l'investissement....134
A. Les débuts de la RSE : un scepticisme global sur les bénéfices tirés de l'intégration des normes....135

B. Coûts d'implantation du Pacte mondial 136
1. Comprendre le coût de la RSE pour appréhender l'intérêt du Pacte mondial 136
2. Les coûts du Pacte mondial : anticiper un panorama de dépenses 136
C. Les bénéfices tirés de l'implantation du Pacte mondial : des bénéfices matériels et immatériels variés 139
1. Des bénéfices matériels appréhendables et déterminants : un gain par la redéfinition des schémas d'action 139
2. Des bénéfices immatériels : de la difficulté d'appréhension à l'impact réel pour l'entreprise 141
3. Les bénéfices tirés de l'image de marque et l'émergence du consommateur socialement responsable : cercle vertueux encourageant l'adhésion au Pacte mondial 143
II. Le Pacte mondial : outil offert à l'entreprise pour asseoir sa position sociale nouvelle 147
A. Définition de la moralisation et émergence d'une morale globale 147
B. Évolution de la moralisation de l'entreprise : de l'action isolée des dirigeants à une action globale volontaire 149
C. Moralisation et RSE : distinctions et complémentarités 151
D. Avantages tirés de la moralisation de l'entreprise : renforcement du succès du Pacte mondial 152
1. D'un statut purement économique à un statut extra-économique 152
2. Un positionnement social nouveau : entre attentes des stakeholders et participation aux négociations 154
3. Les bénéfices de la moralisation pour la Société : entre humanisme et reconnaissance de la responsabilité des entreprises en droit international 155
a) Moralisation et impact social de l'entreprise 156
b) Moralisation et personnalité juridique de l'entreprise en droit international : un enjeu pour l'intégration 156
c) Moralisation et dimension humaniste : un statut nouveau en pleine mutation 158
E. Sécurité juridique, moralisation et Pacte mondial 159
1. Le Pacte mondial : peut-il garantir la sécurité juridique ? 162
2. De la difficulté d'insérer le principe de sécurité juridique dans les normes internationales 163
F. L'intégration de la moralisation dans le processus d'action du Pacte mondial 164
Chapitre 2 : Efficacité pour le développement 167
I. Étude ciblée dans les pays en développement d'Asie-Pacifique 167
A. Définition de la notion pays en développement 168
B. Panorama de la zone Asie Pacifique: comprendre le choix d'une étude de cas sur la zone 171
1. L'Asie Pacifique : laboratoire du Pacte mondial et du développement 172
2. Présentation des Etats de l'étude : diversité et enjeux 173
a) Les pays émergents en partenaire incontournables: cas de la Chine, de l'Inde, de l'Indonésie et de la Corée du Sud 182
❖ La Chine 182
❖ L'Inde 186
❖ L'Indonésie 190
❖ La Corée du Sud 192
b) Pays en développement : un développement lent mais activé 194
❖ La Thaïlande 194
❖ Le Vietnam 196
c) Les PMA étudiés : réels enjeux pour le développement de demain 198
❖ Le Cambodge 198
❖ La Birmanie 200
❖ Le Bangladesh 202
C. Etat des lieux général et nécessité du Pacte mondial 205
II. Méthodologie de mesure de l'efficacité du Pacte mondial 208
A. Définir la notion d'efficacité 208
B. Pourquoi mesurer l'efficacité du Pacte mondial ? 210
C. Mesurer l'efficacité du Pacte mondial 211
1. Analyser la connaissance de la norme à travers son implantation : intégration du Pacte mondial en Asie Pacifique 211

2. Analyser l'effectivité du Pacte mondial : contrôle du respect et de l'application 215
a) Analyser l'application du Pacte mondial par l'étude des COPs 216
❖ Utiliser les COPs pour mesurer l'application : comprendre l'enjeu 216
❖ Analyse des données obtenues 220
b) Analyser le respect de la Déclaration: une mission confiée au Bureau du Pacte mondial 221
❖ Conflit de compétences et différends 223
3. Analyser la conformité des résultats obtenus avec les résultats attendus par l'étude de l'évolution du nombre participants 225
a) Analyser l'évolution du nombre d'adhérents au Pacte mondial 226
b) Résultats obtenus 227
c) Analyse des résultats obtenus 228
D. Entreprise, sphère d'influence et effet d'entrainement 228
Chapitre 3 : Pacte mondial, quinze ans après : bilan et recommandations 235
I. Bilan sur le Pacte mondial 235
A. Indicateurs de comparaison et analyse 237
B. L'évolution des problématiques de développement au sein du Pacte mondial 239
C. Une dimension nouvelle pour les pratiques entrepreneuriales 240
1. Une responsabilité volontaire intégrée dans la stratégie d'entreprise 240
2. Pacte mondial et normes internationales de travail : en route vers l'amélioration ? 244
D. L'implication de la sphère d'influence : intégration d'une métamorphose globale 245
1. Intégration des fournisseurs dans le processus de durabilité déployé 246
2. Le dialogue ONG/entreprises restauré 246
3. Egalité des genres : débat de société confié à l'entreprise 248
4. Préserver les droits de l'Enfant par l'initiative globale et entrepreneuriale 249
5. Les droits des peuples autochtones et l'engagement du Pacte mondial 250
E. L'instauration de la transparence comme norme minimale : le jeu des COPs 254
F. Entreprise et Société civile: un pan essentiel de l'efficacité du Pacte mondial 256
G. Bilan sur la protection de l'environnement 257
H. Bilan de la lutte contre la corruption 264
❖ Étude des outils mis en place en Inde pour lutter contre la corruption 265
II. Enjeux et axes de réflexion autour du Pacte mondial 269
A. Le développement et l'intégration locale: enjeux à venir et enjeux d'avenir 269
1. Présentation des travaux sur Bottom of the Pyramid : les enjeux liés aux populations les plus pauvres 269
2. Mise en pratique de la BoP au sein du Pacte mondial 273
B. Lacunes, oublis et axes de réflexion autour du Pacte mondial 276
1. Lacunes et oublis du Pacte mondial : comprendre pour remédier 276
a) Remise en question de la notion de sphère d'influence 276
b) Stakeholders et consommateurs : absence remarquée dans la Déclaration 277
c) COPs : limites de leur valeur 278
d) Le transfert de compétence : majeur pour le développement, mineur pour la Déclaration ? 279
2. Recommandations : réflexions pour l'amélioration de l'efficacité du Pacte mondial 282
a) Intégrer des entités nouvelles au Pacte mondial 282
b) Encourager l'initiative d'entrepreneuriat social sans craindre un désengagement étatique ? 284

CONCLUSION 287

BIBLIOGRAPHIE 291
THÈSE ET MÉMOIRE 291
OUVRAGES 292
ARTICLES ET REVUES SCIENTIFIQUES 299
LITTÉRATURE DES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS INTERNATIONALES 304
SITOGRAPHIE 309
TEXTES LÉGISLATIFS DE RÉFÉRENCE 309
RÉSOLUTION, JURISPRUDENCE ET SENTENCES ARBITRALES 312
AUTRES 313

ANNEXES **314**
ANNEXE 1 : COMPTE RENDU ENTRETIEN CHARLOTTE FRÉROT **314**
ANNEXE 2 : COMPTE RENDU ATELIER PACTE MONDIAL **324**
ANNEXE 3 : Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, édition 2001 (extraits) **328**
Annexe 4 : Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'Organisation Internationale du travail (extraits) **355**
ANNEXE 5 : Déclaration Universelle des droits de l'homme **366**

TABLE DES FIGURES **380**

TABLE DES FIGURES

Encadré 1 : Réflexion sur le conflit de loi soulevé par le principe 3 du Pacte mondial …….....58

Encadré 2 : Comment mesurer l'efficacité d'un système de règlement des conflits (judiciaire et non judiciaire) ? 80

Schéma représentant le degré de contrainte juridique en fonction de la variabilité des législations 115

Encadré 3 : Distinguer l'image de marque des outils de communication-marketing pour la valorisation 143

Schéma représentant la transition de la moralisation entrepreneuriale.....151

Indicateurs des pays étudiés 179-181

Tableau récapitulatif des entreprises adhérentes au Pacte mondial dans la zone d'étude.....213

Tableau représentant la part des entreprises non communicantes dans la zone d 'étude.....219

Graphique représentant l'évolution du nombre d'entreprises participantes au Pacte mondial dans la zone d'étude et la création des réseaux locaux 227