



RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET RÉUSSITE ÉCONOMIQUE

par **Marcello Palazzi** et **George Starcher**



The European Bahá'í Business Forum



RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

ET RÉUSSITE ÉCONOMIQUE

Par Marcello Palazzi et George Starcher

L'un des principes fondamentaux de l'European Bahá'í Business Forum est que **les entreprises ont une responsabilité sociale tout comme une mission économique**. Cette idée n'est pas nouvelle. Peter Drucker expliquait en 1942 dans son deuxième livre, *The Future of Industrial Man* [Le futur de l'homme industriel] que les entreprises ont une dimension sociale aussi bien qu'un objectif économique. A la fin des années 60 - 70 la responsabilité sociale des entreprises apparaît aux Etats-Unis et en Europe comme un souci important des dirigeants, pour apparemment disparaître dans les années 80. Aujourd'hui, elle est de nouveau à l'ordre du jour pour de nombreux PDG. Elle l'est également pour les gouvernements nationaux et locaux, les organisations non gouvernementales, les associations de consommateurs, les investisseurs, et d'autres acteurs de la société civile. Cet ouvrage cherche à expliquer et à faire connaître le sens de la responsabilité sociale, et pourquoi il est judicieux de l'intégrer dans les stratégies et les pratiques commerciales. Il le fait de la manière suivante :

- en mettant en évidence les influences et les tendances affectant les entreprises,
- en expliquant les six dimensions-clés de la responsabilité sociale des entreprises (RSE),
- en présentant les arguments pour l'intégration de la RSE dans des stratégies durables,
- en décrivant comment la RSE peut être intégrée dans des pratiques managériales,
- en regardant au-delà de la responsabilité sociale.

LES INFLUENCES

La plupart des chefs d'entreprises s'accorderaient à dire qu'ils travaillent dans une période d'agitation économique et de changements rapides. Ils trouveraient également un consensus sur la plupart des tendances et des influences qui défient leurs visions traditionnelles de la compétitivité et sur les facteurs de réussite pour leur survie et leur rentabilité. Ces influences comprennent :

- **La mondialisation** des marchés, des préférences des consommateurs, des chaînes d'approvisionnement et des flux financiers. Certains chefs d'entreprises considèrent la mondialisation comme une révolution, et pas simplement une tendance, en raison de son impact important sur les économies de tous les pays, et sur les sociétés commerciales dans la plupart des secteurs.
- **L'accroissement de l'intensité de la concurrence.** L'une des conséquences de cette mondialisation est que les chefs d'entreprise se trouvent face aux turbulences et à l'instabilité que la concurrence mondiale a créé. Il y a peu de signes de retour aux rassurantes années 70.
- **Les changements technologiques rapides** transforment les marchés, allègent les tâches onéreuses, permettent une meilleure personnalisation de la production, et contribuent au déplacement du travail. Les technologies modernes d'information permettent la décentralisation de la prise de décision sans perte de contrôle, et la mise en place de structures plus flexibles et moins hiérarchiques.
- **Un changement d'une économie industrielle vers une économie basée sur la connaissance et l'information.** Le capital humain remplace le capital financier en tant que ressource stratégique la plus importante. Les concepts traditionnels de travail, d'emploi, et de motivation sont bouleversés.
- **Les changements démographiques** menacent non seulement l'équilibre de notre planète, mais créent une incompatibilité entre les emplois et les

travailleurs qualifiés, et entre l'actuel système d'éducation et les besoins d'une économie basée sur la connaissance et l'information.

- **Les défis de l'environnement** causés par la pollution et l'épuisement des ressources éprouvent l'équilibre de notre planète. Les chefs d'entreprise sont appelés à jouer un rôle important face à ces défis.
- **Le changement des systèmes de valeurs** trouve son expression dans les différents styles de vie et les attentes des employés, des clients et des communautés en général. Tomorrow's Company [L'entreprise de demain] fait référence à ce phénomène comme la «mort de la déférence».

Tout comme l'environnement mondial de l'entreprise change, les clés du succès et de la compétitivité se modifient également. En raison des influences qui se font sentir, l'édification de relations durables et stratégiques avec les clients, les fournisseurs, les employés, les communautés et autres agents économiques peut devenir essentielle à la compétitivité voire même à la survie de l'entreprise. **Construire ces relations peut créer les fondements d'une stratégie d'entreprise nouvelle, progressive et humaine, qui s'attaquera aux origines - et non aux symptômes - des problèmes auxquels l'entreprise doit faire face aujourd'hui.**

Ceci nous amène à l'importance croissante de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

LES SIX DIMENSIONS-CLES DE LA RSE

En Europe de l'Ouest, au Japon, et en Amérique du Nord, un nombre croissant d'entreprises considèrent qu'il est judicieux d'intégrer les besoins des clients, des employés, des fournisseurs, des villes et de la planète ainsi que ceux de leurs actionnaires dans leurs stratégies commerciales. A long terme, cette approche peut générer davantage de bénéfices et de croissance. Quelquefois appelée le *stakeholder concept*, elle oblige les gestionnaires à chercher un équilibre optimum en répondant aux divers besoins de nombreux groupes d'intérêts par leurs décisions, c'est à dire, ceux ayant des «enjeux» dans l'entreprise. En incluant des acteurs sociaux, et pas uniquement des intérêts financiers, le *stakeholder model* suppose que l'entreprise a une responsabilité sociale.

Quelles observations peuvent-elles être faites à propos du concept de responsabilité sociale?

1. Il n'y a pas de définition type. Chaque entreprise y répond selon sa propre et unique voie, en fonction de ses compétences essentielles et des intérêts des personnes ayant des enjeux dans l'entreprise. Les traditions culturelles et nationales influencent également la façon de réagir des entreprises.
2. La responsabilité sociale est fondamentalement une philosophie ou une vision des relations entre l'entreprise et la société, qui requiert une gestion propre pour la mettre en oeuvre et la maintenir dans le temps.
3. Elle est considérée plutôt comme un investissement, non comme un coût.
4. Elle est un processus de progression continue, et non un mode, qui commence lentement et croît et se développe au cours du temps. Elle a été considérée comme un «capitalisme humaine» en opposition au «capitalisme financier» ou «capitalisme sauvage» et aux autres formes plus agressives de libre entreprise.
5. Elle est inextricablement liée à la rentabilité, car il ne peut y avoir de responsabilité sociale sans bénéfices. Comme Joel Makower le souligne, «une des choses les plus responsables socialement que la plupart des entreprises peuvent faire, c'est d'être rentable». Les bénéfices sont essentiels, non seulement pour rémunérer les investisseurs, mais aussi pour procurer des emplois durables, pour verser des salaires corrects, payer des impôts,

développer de nouveaux produits, investir dans les services, et contribuer à la prospérité des communautés dans lesquelles les entreprises agissent. Il y a six responsabilités-clés ou dimensions-clés à la responsabilité sociale des entreprises. Les paragraphes suivants décrivent ces dimensions, donnent des exemples des meilleures pratiques, et indiquent comment l'attention du management envers ses éléments peut engendrer croissance et rentabilité. La base de la RSE consiste réellement à savoir comment gérer ces six responsabilités.



1 - Les Clients

Selon Rosabeth Moss Kanter, la mondialisation des marchés a mis en marche des influences qui déplacent le pouvoir de ceux qui fabriquent les produits vers les clients qui les achètent et les utilisent. L'aboutissement de la guerre froide n'était pas tant la victoire du capitalisme sur le communisme mais plutôt la victoire d'une prise de décision basée sur les marchés en opposition à la centralisation de l'économie planifiée. Dans les économies de marché, si un seul facteur devait caractériser l'entreprise ou la société qui réussit, ce serait la mise en avant du client. Les entreprises qui réussissent sont celles qui construisent des relations durables avec leurs clients en centrant toute leur organisation sur la prise en considération des besoins du client, et en lui procurant la qualité, la fiabilité et le service. Tom Peters appelle ceci «avoir une passion pour les clients». Cela signifie avoir le souci du client dans toutes les activités de l'entreprise, y compris la recherche, l'ingénierie, la production, la finance, aussi bien que la vente et la commercialisation. Une transformation culturelle majeure est nécessaire pour développer cette attention particulière portée au client dans les entreprises d'Europe Centrale et d'Europe de l'Est ainsi que dans les entreprises publiques d'Europe occidentale en cours de privatisation.

Il n'est donc pas surprenant que beaucoup d'entreprises d'Europe de l'Est et d'Europe Centrale éprouvent des difficultés à recentrer leurs priorités sur leurs clients. Vraisemblablement, la raison essentielle qui permet aux entreprises d'Europe occidentale de s'emparer des marchés des ex-économies planifiées, c'est la priorité qu'elles donnent au développement de relations étroites et en adéquation avec les besoins de leurs clients.

Mais est-il réellement rentable de dépenser autant de temps et d'argent pour des clients ? L'expérience montre que les entreprises qui dépensent du temps et de l'argent à identifier ce que veut le client et sur la qualité, la fiabilité et le service, sont beaucoup plus rentables. Armand Feigenbaum, un des pionniers en gestion de la qualité, déclare que les entreprises qui ont des programmes de gestion de la qualité efficaces ont un prix de revient inférieur de 10 % par rapport à leurs concurrents : «moins de défaut signifie moins

de réfections et moins de perte de temps, des coûts réduits, et une meilleure fidélisation des clients». Motorola estime que la progression de la qualité lui a fait économiser, entre 1982 et 1992, 700 millions de dollars uniquement sur les coûts de fabrication. Les entreprises soucieuses de la gestion de la qualité croissent également plus vite que les entreprises qui y sont moins sensibles dans leur activité. Une qualité supérieure est en corrélation étroite avec la part de marché et le retour d'investissement. Elle implique des rapports de qualité avec les clients.

Alors qu'il y a cinq ans, un sondage McKinsey & Company, relatif aux raisons de la réussite dans l'industrie de la machinerie montrait que des facteurs tels que des équipes de travail multi-fonctionnelles, une source d'approvisionnement unique et le travail de groupe distinguaient les entreprises les plus performantes des plus faibles, un sondage plus récent concluait que ce qui différencie les meilleures entreprises des moins bonnes ce sont les rapports qu'elles entretiennent avec leurs clients et leurs fournisseurs. Aujourd'hui les meilleures entreprises se concentrent sur la compréhension des besoins de leurs clients afin d'adapter leur production et d'identifier de nouveaux marchés. Ils passent plus de temps avec les clients (trois fois et demi de plus pour les comptes les plus importants) et étudient attentivement les raisons qui ont entraîné la perte d'une commande. Ces découvertes commerciales aident à recentrer les priorités et les activités du secteur Recherche et Développement.

Une autre raison pour se concentrer sur les clients est l'évidence croissante que la conduite éthique ainsi que la conscience écologique et sociale des entreprises font une différence dans la décision d'achat. Cette évidence est soutenue par les recherches du *Council on Economic Priorities* (CEP), un organisme public de recherches, à but non lucratif, basé aux USA et fondé en 1969, dont la mission est d'analyser, de façon précise et impartiale, les performances écologiques et sociales des entreprises. Les renseignements donnés par CEP sur plus de 700 entreprises et leur accessibilité permet aux consommateurs, aux investisseurs, et aux activistes d'agir en connaissance du fonctionnement des entreprises sur des facteurs tels que l'environnement, engagement dans la communauté, la qualité de vie sur le lieu de travail,

la partage d'informations, et la promotion des femmes et des minorités. La réputation des entreprises dans ces domaines et d'autres, influence les choix des consommateurs sur les marques et sur les producteurs et les conduit souvent à changer de marques même si il y a un écart de prix. Des organisations semblables qui réalisent des analyses sociales et écologiques existent en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suisse, en Suède, en Inde, et au Japon. Un *Global Partner's Working Group* a été formé pour échanger et donner des renseignements sur les entreprises, les critères et les méthodes d'analyses.

Ce vif intérêt pour les consommateurs a également été identifié comme «le concept commercial», ce qui signifie simplement que le but de l'entreprise est de servir ses clients et de satisfaire leurs besoins et désirs. Selon ce concept, le bénéfice est un dérivé, une récompense pour avoir bien servi les clients. Pour réaliser cela, chaque activité de l'entreprise doit être orientée vers le service au client. Ce concept, qui a été discuté dans la littérature managériale depuis presque cinquante ans, est devenu aujourd'hui un réel avantage compétitif. Il y a même quelque chose de spirituel dans ce concept centré sur le service, et dans les implications organisationnelles qu'il entraîne. Manifestement, cela implique un autre degré de comportement éthique, d'honnêteté en respectant ses spécifications, en décrivant le produit et les services, en faisant de la publicité et dans toutes les opérations en rapport avec les clients.

2 - Les Employés

Nous passons une grande partie de notre temps au travail. Notre expérience professionnelle structure fortement notre identité, le sentiment de notre propre valeur, et l'étendue de notre contribution à la vie communautaire. La qualité de vie sur les lieux de travail et dans notre travail influencent notre vie tout entière ainsi que celle de nos familles. Les entreprises socialement responsables en font plus pour fournir un travail qui soit significatif et qui aide les employés à développer et à prendre conscience de leur potentiel. Elles essaient de fournir des salaires justes, un environnement de travail sûr et sain, et un climat de respect. Les pratiques de management et les politiques de gestion des ressources humaines comprennent souvent l'habilitation des cadres moyens et

des employés; la diffusion d'une meilleure information au sein de l'entreprise; un meilleur équilibre entre le travail, la famille, et les loisirs; une plus grande diversité du personnel; formation continue et stages professionnels; une préoccupation d'employabilité et de sécurité du travail. Ces entreprises découvrent également que l'intéressement aux bénéfices, comme la possession d'actions de l'entreprise, peuvent améliorer la motivation et la productivité, tout en réduisant les renouvellements de personnel.

Il est de plus en plus évident que ces pratiques qui procurent un travail plus significatif et une meilleure qualité de vie sur le lieu de travail ont un impact direct sur les bénéfices par un accroissement de la productivité, une plus grande innovation, une qualité et une fiabilité meilleures, un personnel plus qualifié et engagé à tous les niveaux. De plus, beaucoup d'entreprises constatent que prendre soin des employés entraîne une meilleure satisfaction des clients. Un sondage effectué au Royaume-Uni concluait que la loyauté envers les employés contribuait à fidéliser les clients.

Plusieurs études ont examiné le rapport entre de bonnes politiques et pratiques en gestion des ressources humaines et les résultats financiers. Une des plus intéressantes est l'étude menée par le Groupe PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Au fil des années, ce groupe a rassemblé des données sur 3.000 «unités commerciales stratégiques», dont la moitié sont situées en Europe. Ces unités étaient partagées en groupes en fonction du bon ou du faible développement de leurs ressources humaines. Les critères utilisés comprenaient : le sentiment d'appartenance, l'équité des rémunérations, l'absence de conflit, le sens de l'accomplissement, la participation à la prise de décision, le partage des informations, et la volonté de changement. La comparaison des résultats financiers de ces deux groupes - entre ceux qui avaient appliqué une bonne politique de gestion des ressources humaines et ceux qui n'en avait guère - était assez révélatrice. Pour ces entreprises fonctionnant dans des environnements complexes et agités, la différence sur le retour d'investissement pour bonne pratique était de 16.7%, une différence énorme par rapport aux moyennes habituelles. Il était intéressant également de constater que la différence était beaucoup moins significative (+3.5%) pour les entreprises agissant en environnement stable. Mais avec la mondialisation

des marchés, la privatisation et la dérégulation, les environnements stables sont en voie de disparition.

Une autre étude sur les pratiques de travail plus efficaces était basée sur un sondage de 700 entreprises aux États Unis. Les pratiques couvertes incluaient la sélection du personnel, le type de travail, le partage des informations, l'évaluation des performances, le système de promotion, l'évaluation d'attitude, le système de motivation, et la participation à l'organisation du travail. Le quart supérieur des entreprises - celles qui utilisent les meilleures pratiques - ont eu un retour de capital de 11%, plus de deux fois plus élevé que les autres entreprises.

Le Système Californien de Retraite des Employés Publics (CalPERS) a décidé récemment de prendre en considération les pratiques de gestion des ressources humaines en investissant ses 108 milliards de dollars d'assurance vieillesse. Son expérience a montré que les entreprises qui délèguent la responsabilité vers les employés, et qui ont aplanis les hiérarchies, ont permis aux employés de prendre des décisions, les ont formé et les éduqué, ont partagé l'information, et ont considéré les employés comme des partenaires, reçoivent les primes du marché financier. Pendant cinq ans, de 1990 à 1994, l'augmentation de la valeur boursière de ces entreprises a été de plus de 16% supérieure à celle de l'indice S&P 500, soit de près de 3 % sur une base annuelle.

La participation des travailleurs aux bénéfices de l'entreprise est une pratique de plus en plus répandue. La pratique de la participation aux bénéfices varie largement dans le monde, allant de 6% à 27% des travailleurs dans les pays développés. La France, où un ouvrier sur quatre bénéficie de la participation aux bénéfices, arrive en tête dans ce genre de pratique car les entreprises de 50 employés et plus doivent, selon la loi, distribuer une part de leurs bénéfices aux employés selon un plan de participation aux bénéfices différé. Dans la plupart des pays de l'OCDE, y compris aux États-Unis et au Japon, seulement un ouvrier sur huit bénéficie de la participation aux bénéfices. De nombreux économistes citent trois intérêts majeurs : l'augmentation de la productivité, la stabilisation de l'emploi par la pratique de salaires plus flexibles, et l'augmentation du niveau total d'emplois dans la mesure où cela réduit le coût marginal d'emploi d'un ouvrier supplémentaire. Un rapport

de l'OCDE, qui résume les résultats de 19 études menées en France, en Allemagne, en Italie, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, conclue que le partage de bénéfices augmente d'une façon significative la productivité.

Les résultats des sondages réalisés auprès des employeurs rapportent que les employés bénéficiant de tels plans sont plus réceptifs aux changements. Les autres bénéfices potentiels cités plus haut existent également, mais sont soutenus de façon moins évidente. Dans les Écrits bahá'ís, la participation aux bénéfices est fortement encouragée pour augmenter la motivation des ouvriers, les relations entre employeurs et employés, et verser des rémunérations plus justes.

Il y a d'innombrables exemples de ce que font les entreprises pour améliorer la qualité de vie sur le lieu de travail. Un membre de l'European Bahá'í Business Forum (EBBF), gérant d'une chaîne d'hôtels aux Etats-Unis, a récemment fait suivre à tous ses responsables et employés, lui-même inclus, un programme intensif de formation destiné à améliorer leur collaboration par une meilleure compréhension de la diversité culturelle au sein des employés. A la suite de cela, un plan de partage des bénéfices a été présenté avec une campagne de formation enseignant aux employés comment lire et interpréter les résultats financiers. Il affirme que ces efforts ont produit une plus grande collaboration entre les employés, amélioré la qualité de vie sur les lieux de travail, et augmenté la rentabilité de ses hôtels.

Un autre membre de l'EBBF était responsable du développement d'un tout nouveau site industriel multi-produits d'un milliard de dollars et d'une série d'usines pour sa société au Nord de l'Espagne. Il a conçu des systèmes de travail très performants autour d'équipes autonomes, d'une structure peu hiérarchisée, d'une large utilisation de la consultation lors des prises de décisions, d'aucun titres ou avantages spéciaux pour les responsables, de bureaux sans murs, et d'un plan d'actionnariat pour tous employés et responsables. Aujourd'hui cette usine est connue pour avoir la meilleure productivité et les taux de renouvellement de personnel et d'absentéisme les plus faibles des dix-huit autres usines de ce groupe en Europe.

Des femmes étant un facteur non-négligeable sur le lieu de travail aujourd'hui, les entreprises adoptent de plus en plus des programmes et des politiques

pour rendre le travail et le lieu de travail plus adapté à la famille. Les entreprises fournissent ou aident des employés à trouver des garderies ou des crèches. Des politiques de congé parental plus généreuses sont développées. En plus de ces politiques et pratiques, quelques entreprises leaders découvrent qu'en modifiant les pratiques du travail, la structure du travail, et la culture du travail en vue d'améliorer l'intégration travail-famille, elles récoltent des bénéfices significatifs en terme de productivité, d'engagement des employés, d'innovation, de renouvellement du personnel et une meilleure qualité. Autrement dit, l'intégration travail - famille peut devenir un avantage compétitif.

3 - Les Partenaires Économiques

Dans des secteurs caractérisés par une compétition mondiale intense tels que l'automobile et l'électronique, les relations avec les partenaires économiques comme les fournisseurs et dans certains cas même avec les concurrents peuvent être d'une importance majeure à une réussite concurrentielle. Comme noté plus haut, dans l'industrie de la machinerie, effacer la frontière existante entre l'entreprise et le fournisseur est un des deux facteurs qui différencie les entreprises les plus fructueuses. En développant des relations à long terme et en travaillant étroitement avec des partenaires économiques, les dirigeants peuvent réduire la complexité et les coûts et améliorer la qualité grâce à des projets d'études conjoints. La sélection de fournisseurs ne se fait plus exclusivement par les enchères. Une nouvelle division du travail entre les fournisseurs et les clients réinvente certaines industries. Le fait d'entretenir des relations avec des partenaires d'alliance et de ventures et avec des franchisés, en les considérant comme des extensions de l'entreprise, est également important.

Ce changement de stratégie ou de politique d'expansion n'est pas à négliger car beaucoup d'entreprises d'Europe Centrale ou d'Europe de l'Est sont des fournisseurs - actuels ou potentiels - pour les entreprises de l'Ouest. Les entreprises occidentales ont considérablement réduit le nombre de leurs fournisseurs et les sélectionnent soigneusement parmi ceux en qui ils ont

confiance. Ils apprennent à considérer leurs principaux fournisseurs en vrais partenaires de l'entreprise. Ils offrent des prix raisonnables pour assurer aux fournisseurs leur rentabilité, ils sont honnêtes quant aux conditions et aux attentes et ils impliquent parfois les fournisseurs dans les processus de développement des nouveaux produits. Plutôt que de négocier pour tirer des prix les plus bas possibles, ils cherchent à offrir des prix justes. En échange, ils insistent pour recevoir une marchandise de qualité et des délais de livraison fermes et ils bénéficient alors d'une nouvelle source d'innovation. Rosabeth Moss Kanter, dans son livre *World Class*, a prévenu les fournisseurs. «Pour les fournisseurs et les partenaires d'entreprises, être le meilleur du quartier n'est plus suffisant. Les entreprises-fournisseurs doivent être compétitives par rapport aux meilleurs mondiaux pour simplement survivre dans leur quartier».

Une histoire au sein de Hewlett Packard, une entreprise connue pour ses bonnes relations avec ses fournisseurs, est à propos d'un responsable des achats qui disait au Président de H-P qu'il venait juste de négocier un important contrat avec un fournisseur avec des prix réduits de 20 %. Le Président demanda si le fournisseur pourrait faire un bénéfice correct à ce tarif, et finalement rappela le fournisseur pour l'inviter à renégocier un prix plus juste, et plus élevé. Bien évidemment, le fournisseur est devenu un partenaire de Hewlett Packard très loyal et très précieux.

Un excellent exemple de ce qu'il ne faut pas faire est celui d'un très grand fabricant d'automobiles, il y a quelques années. Afin de réduire ses coûts, il passait de très grosses commandes à ses fournisseurs pour avoir des prix bas, à tel point que ceux-ci ne pouvaient plus gagner de bénéfice avec cette entreprise. En conséquence, les fournisseurs ne se sont plus souciés de la qualité, et ont mis leurs ingénieurs sur les commandes d'autres clients. Les employés des entreprises fournisseurs ont rapidement appris à ne plus donner priorité à ce client. Par la suite, la qualité de ses voitures a baissé tout comme sa part sur le marché de l'automobile. Pour l'une des plus grosses sociétés commerciales du monde, ce fut une leçon coûteuse sur la façon de ne pas manipuler les fournisseurs.

D'un côté positif, TWIN est une organisation commerciale au Royaume Uni qui importe des produits d'Afrique. Mais elle ne cherche pas à maximiser

ses bénéfices à court terme. TWIN paie au « juste prix » et travaille étroitement avec des fournisseurs comme les coopératives de producteurs en Afrique pour développer leur savoir-faire et leur capacité de production et de traitement des matières premières afin de favoriser la stabilité de l'emploi et la valeur ajoutée dans ces pays en voie de développement. Elle se distingue comme modèle de « commerce loyal » avec ces pays.

Le respect des droits de l'homme est une autre raison de développer de bonnes relations avec ses fournisseurs. Dans certains pays du monde, les fournisseurs violent les droits fondamentaux de l'Homme dans des domaines comme le travail des enfants et les conditions de travail. Sous la pression croissante des associations de consommateurs, certaines entreprises agissent en insistant sur le respect des droits de l'Homme de la part de leurs fournisseurs et prennent des mesures pour les contrôler dans ce domaine. Levi Strauss a été un leader dans cette voie en publiant des règles de conduite à suivre par ses fournisseurs à travers le monde et en les surveillant pour s'assurer du bon respect de ces règles. Récemment à Hong-Kong, un certain nombre d'entreprises ont participé à un atelier organisé par l'association *Business for Social Responsibility* à ce sujet, sur la manière de contrôler la pratique du travail des enfants chez les fournisseurs asiatiques.

4 - L'Environnement

Paul Hawken a défini le développement durable comme « un état économique où les sollicitations des personnes et du commerce sur l'environnement peuvent être satisfaites sans réduire la capacité de cet environnement à pourvoir aux besoins des générations à venir Quittez ce monde en le laissant en meilleur état que vous ne l'avez trouvé, ne prenez pas plus que ce dont vous avez besoin, essayez de ne pas nuire à la vie ou à l'environnement, et si vous le faites, corrigez-vous. »

« Comme nous entrons maintenant dans le prochain siècle, l'industrie sera le moteur de changement le plus important à apporter des solutions durables aux problèmes écologiques du monde. » a déclaré Maurice Strong, Président du *Earth Council*. Le Sommet de la Terre qui s'est tenu à Rio de Janeiro

en 1992 fut un événement déterminant pour l'écologie qui permit d'alerter le monde des menaces pesant sur le climat mondial, les ressources non-renouvelables et sur la biodiversité mondiale. Le principal représentant du monde des affaires à Rio, maintenant le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), dans sa déclaration et son long rapport, *Changing Course : A Global Business Perspective on Development and the Environment*, a reconnu que les entreprises joueront un rôle vital dans l'avenir de la santé de cette planète...[et que] la croissance économique et la protection de l'environnement sont inextricablement liées, ...[et que] de nouvelles formes de coopération entre les gouvernements, les entreprises et la société sont nécessaires.» Alors que les réactions des entreprises face au défi écologique étaient partagées, des chefs d'entreprise responsables apportent la preuve évidente qu'un management respectueux de l'environnement est judicieux d'un point de vue économique. Que font les entreprises ?

Le premier niveau d'action a été la promotion et la pratique d'une efficacité écologique, ce qui veut dire faire plus avec moins sur le cycle de vie total du produit. 1) en réduisant la consommation d'énergie, 2) en réduisant les dispersions toxiques, 3) en développant le recyclage des matériaux, 4) en maximisant l'utilisation des ressources renouvelables, 5) en prolongeant la durée de vie du produit, 6) en améliorant la fonctionnalité des biens et des services. Ces pratiques commerciales soulignent les liens positifs entre une efficacité économique et une efficacité écologique.

Un exemple de la compatibilité entre une efficacité écologique et la rentabilité est relaté dans le numéro d'octobre 1996 de la *Green Business Letter*. Le premier article raconte comment General Motors, qui effectuent \$70 milliards d'achats chaque année, travaille avec des milliers de fournisseurs à travers le monde pour réaliser des économies de coût significatives en augmentant les économies d'énergie et en réduisant la pollution. Ce lourd processus, dont on parle comme une «écologisation» de la chaîne d'approvisionnement est en train d'être mis en oeuvre en partenariat avec le gouvernement, les ONG, et les universités ainsi que par les fournisseurs. GM est une des 120 grandes entreprises qui appartient à *Climate Wise*, une initiative gouvernementale aux États Unis pour mettre en oeuvre des projets d'efficacité énergétique et de prévention de la pollution qui diminueraient les coûts de fonctionnement tout en réduisant les émissions liées au changement du climat mondial.

Le WBSCD, qui demande à être le porte-parole principal des entreprises sur les questions de l'environnement, a sponsorisé des ateliers et des publications décrivant l'application de ce concept d'efficacité écologique en citant de nombreux exemples issus de ses entreprises membres.

Dans une très récente publication, *Environmental Performance and Shareholder Value*, WBCSD défie les marchés financiers de reconnaître comment un fonctionnement écologique des entreprises peut améliorer leurs performances financières à court et long terme. Sont particulièrement significatifs, les bénéfices de l'efficacité écologique, une meilleure gestion des risques environnementaux et de nouvelles opportunités commerciales. Il est de plus en plus manifeste, d'après l'article, que les entreprises qui se préoccupent fortement de critères écologiques sont aussi les plus performants pour leurs actionnaires. De plus, les compagnies d'assurances et les fonds de retraite qui gèrent des richesses immenses et investissent à long terme commencent à étudier en détail les relations entre une performance écologique et les valeurs des actionnaires.

Le *International Network for Environmental Management* (INEM) est une autre organisation qui aide les entreprises à améliorer leur action en faveur de l'environnement. C'est une fédération mondiale d'organisations à but non lucratif pour la gestion écologique et le développement durable. L'INEM, avec ses 35 associations membres provenant de 30 pays, s'occupe des petites et moyennes entreprises des pays en voie de développement et d'Europe de l'Est.

Un certain nombre d'outils et de concepts de management de l'environnement sont développés et présentés par des entreprises au sein des pays industrialisés. Ces outils comprennent l'estimation du cycle de vie et du prix de revient, les normes de gestion écologique, le label écologique, et des normes des produits recyclés. Les sociétés commerciales multinationales sont aussi encouragées à appliquer les mêmes critères écologiques tant pour leurs investissements à l'étranger que dans leur propre pays.

Un nouveau concept pour lier les intérêts économiques à ceux de

l'environnement et donc pour faire fonctionner le système économique au profit de toute la société est la définition d'outils payants comme des taxes sur l'environnement et des systèmes d'autorisation pour reconnaître et refléter plus précisément les coûts écologiques sur leur production, leur utilisation, le recyclage et le fonctionnement. Dans certaines entreprises, des méthodes comptables sont en cours d'élaboration pour rendre ce système possible. Les défenseurs de cette comptabilité écologique soutiennent que les coûts de remplacement des ressources naturelles et les coûts sociaux de consommation (par exemple, le tabac) doivent être inclus dans le coût des biens produits et dans les prix de vente.

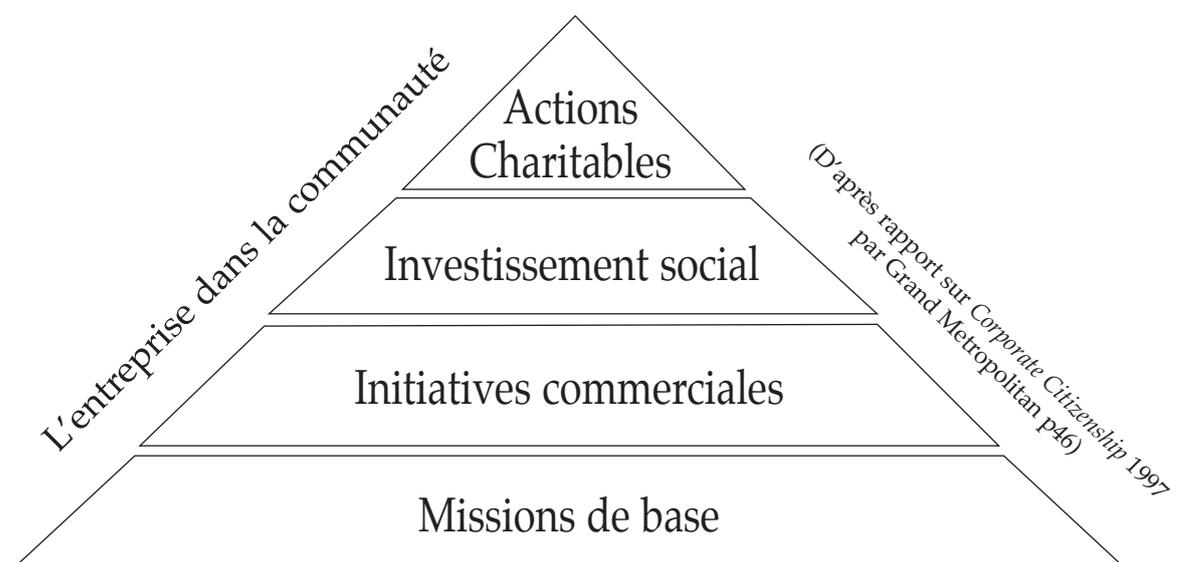
Un modèle exemplaire d'action volontaire d'une industrie est celui de *Responsible Care*, un programme d'une association de fabricants de produits chimiques aux Etats-Unis. Ce programme lancé en 1990 visait à améliorer de façon continue leur fonctionnement concernant la santé, la sécurité, et la protection de l'environnement. Les résultats ont été impressionnants. Par exemple, les émissions chimiques toxiques ont été réduites de presque 50 pour cent en six ans. Ces mesures ont permis une autre amélioration économique : la préférence des actionnaires pour des entreprises développant des programmes en faveur de l'environnement, ce qui facilite l'embauche des personnes de qualité et augmente la loyauté des employés et des fournisseurs.

D'un point de vue économique, ces initiatives sont aussi judicieuses. Une récente étude aux Etats-Unis menée par l'Université de Vanderbilt et le *Investor Responsibility Research Center* (IRRC) montrait que dans plus que 80 pourcent des comparaisons, ceux qui polluent le moins affichent de meilleures performances financières que les gros pollueurs. Ils ont également trouvé que les entreprises qui ont des procès à cause de l'environnement gagnent un plus faible retour de capital et d'équité comparé à leurs pairs. Les enquêtes ont souvent montré que les clients favorisent les produits provenant de fabricants connus pour leur respect de l'environnement. CEP est allé plus loin dans sa *Campaign for Cleaner Corporations* en identifiant chaque année quelques unes des entreprises qui respectent le moins l'environnement, et en travaillant avec elles pour améliorer leurs politiques et pratiques dans ce domaine. L'action volontaire, plus particulièrement lorsqu'elle est menée en partenariat, est presque toujours plus efficace et favorable pour l'entreprise que des réglementations arbitraires du gouvernement.

5 - Les Communautés

L'entreprise opère dans des communautés de quartier, locales, régionales, nationales et mondiales. Il n'y a pas de contribution de l'entreprise auprès de ces communautés et spécialement auprès des communautés locales, plus important que de leur fournir des emplois intéressants, des salaires et avantages équitables et des revenus fiscaux. Mais 89 pour cent des personnes interrogées parmi les dirigeants d'entreprises aux Etats-Unis ont confirmé que ce n'était pas assez.

La réussite de l'entreprise est liée à la santé, à la stabilité, et à la prospérité de la société et des communautés dans lesquelles elle opère. Si la formation est négligée, ou n'est pas en adéquation avec les besoins de l'entreprise, comme c'est souvent le cas, les entreprises ne peuvent pas avoir une main d'oeuvre compétitive. Les activités commerciales centrées sur la communauté comme les banques, les détaillants et les journaux ne peuvent pas prospérer dans des régions en déclin. Les problèmes d'instruction, de santé, de crime, de chômage, et de drogue affectent dramatiquement l'entreprise. Alors que traditionnellement l'entreprise considérait que ces problèmes étaient du ressort exclusif du gouvernement, aujourd'hui, de plus en plus de dirigeants d'entreprise acceptent leur part de responsabilité pour améliorer les communautés dans lesquelles ils travaillent. Les entreprises se rattachent aux communautés de plusieurs façons, comme le montre le diagramme ci-dessous.



• **Les actions charitables** : Les contributions charitables ne sont que la face visible de l'iceberg mais sont pourtant importantes. Les contributions peuvent provenir des entreprises elles-mêmes ou de la facilitation des contributions des employés. Le bénévolat des employés pour des projets de développement social et économique de la communauté favorise la loyauté des employés et peut contribuer au développement personnel de certains d'entre eux. Des qualités de leader potentiel et d'autres compétences précieuses sont parfois découvertes sur de tels projets, en dehors de l'entreprise. Aux États-Unis, le soutien des entreprises pour l'art et l'éducation privée est important. En Europe, les sociétés commerciales ont contribué de façon importante à des causes telle que la conservation de l'héritage architectural.

• **L'investissement social** : A un autre niveau, les entreprises soutiennent des initiatives dans le domaine de l'éducation et des problèmes sociaux tels que le chômage, l'exclusion, et les sans-abris, souvent en partenariat avec les autorités publiques et les organisations non-gouvernementales. L'engagement des entreprises dans le *European Business Network for Social Cohesion* basé à Bruxelles et dans des projets qui visent à réduire l'exclusion sociale est exemplaire, tout comme le soutien de centaines des plus grandes entreprises du Royaume Uni pour les accomplissements remarquables d'associations comme *Business in the Community*, le *Prince of Wales Business Leaders Forum* et *Common Purpose*.

• **Partenariat** : A un troisième niveau, les entreprises contribuent aux communautés par un soutien direct aux activités qui améliorent leur succès commercial, y compris *cause-related marketing*. Ces activités sont souvent associées à d'autres partenaires sociaux.

«Être un bon citoyen dans nos communautés est l'une de nos principales valeurs collectives» déclare Harvey Golub, Président de la société American Express. Il note deux tendances d'engagement dans la communauté. Le premier, dont American Express est à l'origine, est un marketing lié à la cause [*cause-related marketing*]. Par exemple, un récent engagement audacieux de 5 millions de dollars au World Monuments Fund pour aider à restaurer et à conserver certains sites culturels

mondiaux en danger. Le lien avec le voyage et les activités de services financiers de la société est évident. La deuxième tendance est de lier les contributions charitables à l'engagement des employés. American Express a créé le *Volunteer Action Fund* en 1994 pour attribuer des subventions à des organisations choisies (dans le monde entier) auxquelles des employés consacrent régulièrement leur temps.

• **Les missions de base :** Enfin, et ce qui est le plus important, l'entreprise contribue aux communautés et à la société au travers de sa mission fondamentale, c'est à dire, fournir des biens et des services dont la société a besoin et demande, et de le faire efficacement et d'une manière éthique tout en respectant et équilibrant les intérêts de tous les *stakeholders*.

Les exemples d'engagement communautaire des entreprises dans ces quatre domaines abondent. Un des leaders est Grand Metropolitan, une des plus grandes entreprises de biens de consommation, spécialisée dans la nourriture et les boissons de marque (Pillsbury, Green Giant, Haagen-Dazs, Burger King, Smirnoff, Cinzano, Heublein). GrandMet vient de publier un rapport remarquable sur le citoyenneté (*Report on Corporate Citizenship 1997*) décrivant son engagement et sa philosophie dans ce domaine. Ce rapport décrit sept études de cas spécifiques de son engagement dans les communautés au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, en Inde, et en Afrique du Sud. Il décrit également un processus innovateur pour évaluer et communiquer l'accomplissement de leurs objectifs de relations communautaires.

Il y a une différence considérable dans les approches entre les cultures et les entreprises. En France, un nombre de groupes leaders comme Lafarge, Saint Gobain, et Schneider ont développé des approches innovatrices de création d'emplois pour éviter les licenciements pendant les périodes inévitables de restructuration. Pour alléger le fort taux de chômage, quelques uns de ces groupes se sont associés aux autorités gouvernementales nationales, régionales et locales pour des programmes d'apprentissage et de formation afin de faciliter l'insertion des jeunes dans le monde du travail.

6 - Les Investisseurs

Beaucoup d'économistes, de dirigeants d'entreprises et d'investisseurs disent

que le but des affaires est de maximiser la richesse des actionnaires. Il n'est pas du ressort de cet article de développer des arguments concluants contre cette affirmation. Cependant, nous noterons qu'un nombre croissant de chefs d'entreprises et d'investisseurs reconnaissent avoir de plus grandes responsabilités que celles aux investisseurs qui cherchent des retours de capitaux immédiats et élevés. Quelques exemples :

- L'entreprise de Demain (*Tomorrow's Company*) Une grande enquête effectuée au Royaume Uni par RSA Inquiry auprès de plus de 8.000 chefs d'entreprise et de décideurs concluait : «Nous croyons que seulement en donnant un juste poids aux intérêts de tous les principaux *stakeholders* la valeur continue des actionnaires peut être assurée.

- Construit pour durer (*Built to Last*) - Ce livre est basé sur des recherches effectuées au cours de six années par James Collins et Jerry Porras auprès de dix-sept «entreprises visionnaires», qui ont prospéré à travers une longue histoire et qui bénéficient d'une grande réputation en tant que leaders dans leurs secteurs respectifs. «Contrairement à la doctrine des Écoles de Commerce, nous ne trouvons pas que le fait de «maximiser la richesse des actionnaires» ou «la maximisation des bénéfices» soit la force motrice dominante ou l'objectif premier, à travers l'histoire de la plupart des entreprises visionnaires. Les entreprises visionnaires ont eu une idéologie à un plus grand degré que les entreprises comparées dans notre étude.

- La Banque Mondiale (*The World Bank*) - selon Ismail Serageldin, Vice Président pour le Développement Durable, la Banque Mondiale, «La banque investit 20 milliards de dollars chaque année... Nous devons nous assurer que la totalité des 20 milliards de dollars sont bien dévolus à des investissements socialement responsables et en faveur de l'environnement. Avec les contributions des gouvernements et le co-financement, cela représente cinq cent milliards de dollars (au cours des dix à quinze prochaines années).»

- L'entreprise Ford Motor (*Ford Motor Company*) - l'ex-PDG Don Petersen, en commentant «La Mission de l'Entreprise, ses Valeurs et Principes moteurs»

(The Company's Mission, Values and Guiding Principles), déclara qu' «il y a eu beaucoup de paroles au sujet des trois P: personnes, produits, et profits. Il a été décidé que les personnes devaient absolument venir en première position, les produits en deuxième et les profits en troisième.»

- *Marriott International* - PDG J. Willard Marriott, Jr. dit «En prenant grand soin des employés et en fournissant un service exemplaire aux clients (en les considérant comme des invités), des retours intéressants des actionnaires (pas le maximum) suivront naturellement.
- *Fonds de retraite Suisses*. Deux importants fonds de retraite suisses viennent de créer récemment une fondation avec 100 millions de francs suisses pour investir dans les actions d'entreprises se souciant de l'environnement et de la progression sociale.

Les sceptiques peuvent se demander si les activités au bénéfice des communautés favorisent la réussite économique ou si elles se font aux dépens des actionnaires. Dans une enquête mondiale effectuée par GrandMet, plus de 80% des chefs d'entreprises interrogés pensent que de telles actions permettent une meilleure réalisation des objectifs de la stratégie d'entreprise et ont augmenté la productivité. De plus, plus de 90 % estiment qu'elles ont contribué à renforcer les compétences du travail en équipe, à améliorer le morale, attirant de meilleurs employés, et à favoriser le maintien des employés dans l'entreprise en évitant ainsi des frais de recrutement et de formation.

Une partie du problème dans la controverse sur la valeur des actionnaires et la responsabilité écologique et sociale de l'entreprise est que les économistes et les universitaires pensent souvent en termes de maximisation. Ils tendent aussi à dire que tout doit être l'un ou l'autre plutôt que tous les deux. Les chefs d'entreprises cherchent à équilibrer les intérêts et des soucis contradictoires. Réellement, les entreprises de rang mondial peuvent généralement montrer des retours sur capitaux investis bien au-dessus de la moyenne et être écologiquement et socialement responsables. De plus, elles sont plus conscientes du besoin d'investir pour une croissance et des bénéfices futurs

et pour le maintien de leurs entreprises. Elles sont également conscientes que satisfaire les autres stakeholders peut être à l'origine d'avantages compétitifs.

Cela nous amène à un nouveau groupe d'actionnaires dont on parle comme des «investisseurs soucieux de l'éthique» ou comme des investisseurs concernés par l'environnement et la société. Ces investisseurs moraux, sont avant tout des investisseurs. Mais en même temps, ils incluent des considérations d'ordre éthique et moral dans leur processus d'investissement. Ils contribuent ainsi à une meilleure société sans nécessairement compromettre les retours de capitaux de leurs investissements. Ces investisseurs sont des individus, des assurances vieillesse, des trusts, des fondations, des organisations religieuses et éducatives et des institutions financières.

L'investissement éthique moderne débuta aux Etats-Unis en 1969. Il se ciblait à l'époque des sujets comme la guerre du Vietnam et les attaques de Ralph Nader sur l'insécurité des automobiles. Aujourd'hui, près de 3 milliards de dollars sont investis aux Etats-Unis dans plus de 40 SICAVs ayant un attrait écologique et social. Ce qui est beaucoup plus important c'est qu'en fait bien plus de 600 milliards de dollars sont consacrés à des investissements responsables lorsque l'ont ajoutent les fonds de retraite, les trusts, les fondations, les institutions religieuses, les rentes et autres moyens d'investissements.

Bien sûr, une des questions souvent posée au sujet des activités et des stratégies de la responsabilité sociale est de savoir si oui ou non elle diminue la performance financière de l'entreprise. Il est de plus en plus évident, quoique ce n'est peut-être pas un argument suffisant pour les sceptiques, que la responsabilité sociale est en corrélation positive avec la réussite financière. Une preuve encourageante de cet argument est la réussite des actions des sociétés qui remplissent des critères écologiques et sociaux. L'indice social Domini 400 (Domini 400 Index Social - DSI) est un indicateur de prix de 400 actions ordinaires d'entreprises américaines qui ont été choisies en fonction de leur performance en fonction de critères de fonctionnement écologique et social. Les critères ou tableaux définis par Kinder, Lydenberg, & Domini

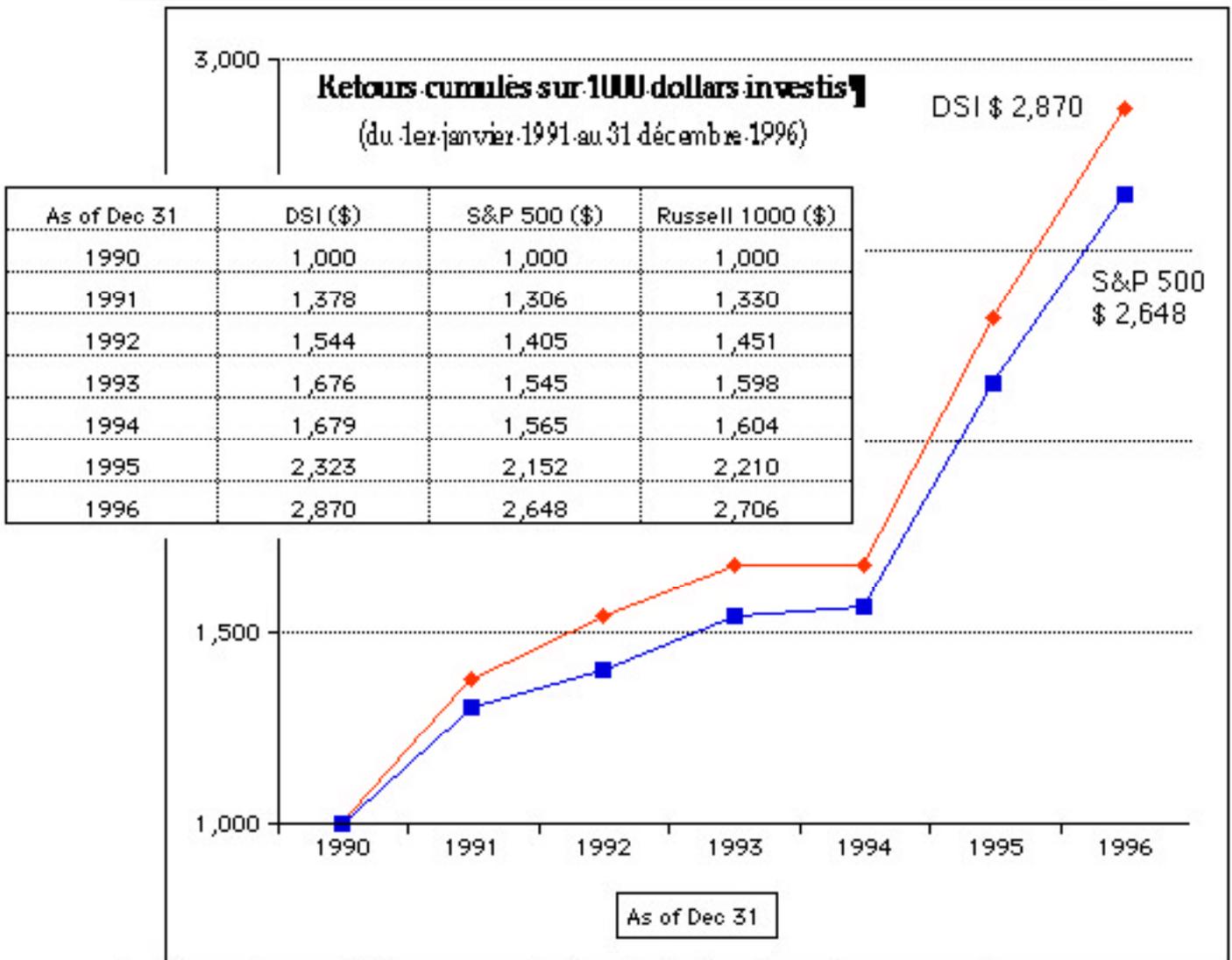
(KLD), créateurs de l'indice Social Domini 400 (DSI) prennent en compte différentes considérations :

1. Le critère de l'environnement : traitement des ordures, dégradation écologique, émission de produits chimiques nuisible pour la couche d'ozone, produits chimiques toxiques, production de produits chimiques agricoles, recyclage.
2. Le critère produit : les revenus de l'alcool, du tabac, des armes à feu, des jeux, un marketing controversée, contrôle des prix, ou fraude.
3. Le critère communautaire : contributions à la cohésion sociale, relations avec la communauté, problèmes politiques à polémiques, des litiges, contributions charitables, programme pour les défavorisés économiques.
4. Le critère des relations avec les employés : Les relations avec les syndicats, la sécurité, les licenciements, plans sociaux, partage des bénéfices, partage des informations, l'embauche des défavorisés.

En plus, il y a des critères pour l'embauche et l'avancement des femmes et des minorités, pour l'expérimentation sur les animaux, sur les droits de l'homme.

Le DSI existe depuis mai 1990. Comme on peut le voir sur le graphique page 25, sur une période de six ans se terminant le 31 décembre 1996, le retour total de DSI a été de 187 pour cent. Ce qui dépasse l'augmentation de 165 % de l'indice S&P 500 ainsi que la progression de 170% de l'indice Russell 1000. Les entreprises au sein du DSI ont également dépassé celles de S&P 500 et de S&P Midcaps en terme de progression des ventes, en book value, de retour sur l'équité et de bénéfices. Il est également révélateur que le rapport prix moyen de l'action / bénéfices des entreprises de DSI est plus élevé : ils exigent une prime.

Alors que les différences ont été faibles, cette comparaison est néanmoins la preuve que les investisseurs socialement responsables ne sacrifient pas les bénéfices, au contraire les efforts et les politiques des entreprises dans lesquelles ils investissent tendent à créer des partenariats plus productifs et rentables avec les clients, les employés, les fournisseurs et les investisseurs.



Les investisseurs éthiques sont informés du bon fonctionnement des entreprises par une diversité de services. Le service de recherches et d'analyses de la responsabilité sociale et écologique de l'entreprise le plus complet est proposé par le *Council on Economic Priorities* (CEP). CEP détient des informations à jour sur 700 entreprises, y compris d'entreprises Britanniques et Japonaises. Il a publié *Shopping for a Better World*. Des efforts semblables se développent dans la plupart des principaux pays d'Europe. En Allemagne, l'*Institute für Markt-Umweltgesellschaft* (IMUG) a évalué et classé 75 entreprises alimentaires importantes selon six critères : la divulgation d'information, les intérêts des consommateurs, les problèmes des employés, l'avancement de femmes, les ouvriers handicapés, et les problèmes de l'environnement. Ces enquêtes et études externes vont devenir de plus en plus importantes en tant qu'encouragement pour le management à agir de façon responsable dans la mesure où leurs résultats influencent les décisions d'achats des consommateurs comme les décisions d'investissements des fonds de retraite, des sociétés d'investissements, et des investisseurs individuels.

L'investissement éthique existe en Europe mais ne s'est pas développé aussi rapidement qu'aux États-Unis. Il existe un nombre de sociétés d'investissements socialement responsables dans tous les pays mais il y a peu d'information publiée sur leur nombre, leur taille, leur fonctionnement exception faite du Royaume-Uni. La première société d'investissement éthique au Royaume-Uni commença en juin 1984, et depuis le nombre est passé à 49 SICAVs représentant 1.300 millions de livres sterling investis (voir tableau ci-dessous). Selon le *Pensions Investments Research Consultants*, au moins 60 milliards de livres sterling sont actuellement investis au Royaume Uni dans les fonds de retraite et des sociétés d'investissements soucieux des problèmes écologiques et sociaux.

Croissance des Investissements socialement responsables au R.U.

	1984	1987	1990	1993	1996
Nombre de Fonds	2	11	30	42	49
Taille en million de £	55	143	317	802	1,300

En plus des investissements socialement responsables, certaines banques ont des critères de prêt précis pour éviter de prêter à certaines catégories de clients. Par exemple, la Cooperative Bank au Royaume Uni assortit l'argent avec la morale en refusant les demandes d'emprunt à cause d'abus dans des domaines comme les droits de l'homme, l'environnement, les tests sur les animaux, la spéculation monétaire, les ventes d'armes aux pays ayant des régimes agressifs, et l'agriculture intensive.

LES STRATÉGIES D'ENTREPRISES DURABLES

Les responsabilités décrites ci-dessus représentent les premières étapes de conduite commerciale motivé par la satisfaction des besoins de la société. Dans un récent article de la *Harvard Business Review*, Stuart Hart discute le défi à développer une économie mondiale soutenable et la responsabilité

des entreprises à s'occuper de développer et vendre des solutions rentables aux problèmes écologiques mondiaux. Peu d'entreprises, dit-il, intègre une politique de développement durable dans leurs réflexions stratégiques. La plupart d'entre elles en est, au mieux, à l'étape numéro un, c'est à dire, celle de la prévention de la pollution et se concentre sur des efforts constants d'amélioration de leur gestion des déchets et de l'énergie. Les entreprises leaders elles, arrivent à l'étape numéro deux, que l'auteur appelle la *stewardship* des produits, et ne se concentrent plus à minimiser uniquement la pollution dans leur processus de fabrication mais également tous les impacts écologiques associés au cycle de vie total d'un produit. Quelques entreprises, qui en sont à cette deuxième étape, comme Dow Chemical et Xerox, réalisent de centaines de millions de dollars d'amélioration des bénéfices annuels en définissant une nouvelle conception de leur entreprise et en réduisant leurs coûts. La troisième étape est celle du développement et de la commercialisation de technologies propres qui contribuent à solutionner à la fois les problèmes environnementaux et sociaux. Le tableau ci-après «Vers des stratégies durables» (Toward Sustainable Strategies) tente de définir ces étapes dans l'évolution de la prise de conscience de cette responsabilité sociale.

GÉRER POUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Beaucoup d'entreprises améliorent de façon significative leurs pratiques en matière de gestion de l'environnement et du social. Qu'elle soit conduite par des changements de comportement des consommateurs, par la pression des actionnaires et des employés, ou par un management éclairé, l'entreprise devient plus responsable. Cette transformation commence bien sûr par des modifications dans la façon dont l'entreprise est dirigée. C'est à dire, par des modifications au sommet. Par la suite des pratiques comme les credos, l'alignement organisationnel, les audits et des méthodes de comptabilité, et la formation, contribuent à une gestion d'entreprise axée sur la responsabilité écologique et sociale.

VERS DES STRATÉGIES DURABLES

Dimension	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Environnement	Prévention de la pollution Effort continu pour réduire les déchets et la pollution	Stewardship des produits Conception pour l'écologie et le cycle de vie total Comptabilité des coûts écologiques	Technologie propre Commercialisation de technologies propres
Les clients	Conduits Total Quality Management «Clientisation»	Ciblés	Consacrés Organisation centrée sur les processus
Employés	Comme des coûts Salaires et avantages équitables Conditions de travail	Capital humain Employabilité Formation et éducation continue	Partenaires Actionnariat des employés Travail significatif Intégration travail/famille
Fournisseurs	Partie de la chaîne de valeur Devis ouvertes	Partenaires Sources de compétences essentielles	Intégration dans les usines Ingénierie commune
Communauté	Philanthropie Contributions charitables Parrainage Intégrité Contributions en nature	Service communautaire Bénévolat des employés Investissements sociaux Création d'emplois	Leadership civique Partie des stratégies d'entreprise Audits et Rapports sociaux
Investisseurs	A bout de bras	Actionnaires proactifs Influence sur stratégies et politiques	Possédés par les stakeholders en partie ou en totalité

1. Le gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise (*corporate governance*) est un terme dont on parle beaucoup surtout en période de crise. Pour les entreprises, lorsqu'elles sont confrontées à une offre publique d'achat hostile, un désastre écologique, ou la mort inopportune du président, le rôle du conseil d'administration devient réel et important. Quand tout va bien, trop peu de mesures semblent être prises pour la prévention d'une crise et pour influencer la direction globale de l'entreprise. C'est peut-être la raison principale au fait que la responsabilité sociale n'a pas été à l'ordre du jour de nombreux managers jusqu'à présent.

Mais que signifie gouvernement d'entreprise? Les définitions varient beaucoup en fonction du pays, de la culture et de l'entreprise. En général, c'est comment le pouvoir, les privilèges et la richesse sont distribués et comment et par qui ils sont exercés. Dans l'esprit de l'entreprise, le gouvernement implique de définir une vision et une conduite générales de l'entreprise, fixer des normes, veiller à la distribution des ressources financières et humaines, et équilibrer les intérêts des stakeholders. Il est de plus en plus reconnu que le gouvernement doit également se soucier de la pérennité de l'entreprise et des valeurs qui guident les prises de décisions, l'articulation et la communication de l'idéologie de l'entreprise. Elle est également soucieuse des relations entre les actionnaires, le management et le conseil d'administration et de plus en plus avec d'autres stakeholders.

Le gouvernement d'entreprise est ainsi le point de départ pour la mise en pratique de la responsabilité sociale et écologique. Dans beaucoup d'entreprises, il y a un réel besoin d'un nouveau débat sur la gouvernement d'entreprise pour s'attaquer à des problèmes tels que :

- Quelles sont les responsabilités de l'entreprise envers les divers *stakeholders*?
- Peut-on gagner des avantages compétitifs en créant des rapports avec les *stakeholders*?
- Quelles normes de fonctionnement et de comportement sont attendues de tous?

- Quelles sont les motivations qui pourront encourager des résultats socialement et écologiquement plus responsables ?
- Quelles informations et mesures sont requises pour établir les objectifs et évaluer le fonctionnement social et écologique de l'entreprise?

Les résultats de ce débat aideront à déterminer ce que l'on attend du management.

2. Les Credos

La recherche approfondie effectuée par Collins et Porras a démontré que dans presque toutes les entreprises visionnaires un credo ou une idéologie centrale existait, non seulement en paroles mais également en tant que force déterminante. Ces credos définissent les valeurs essentielles et les résolutions qui vont au delà d'un but de profit. De plus, les entreprises modèles, soigneusement sélectionnées, ont une idéologie à plus grande échelle que les entreprises comparées dans leur étude, ces dernières étant des entreprises bien connues et qui réussissent selon la plupart des critères. L'étude a également montré que les entreprises visionnaires sont généralement plus influencé idéologiquement et moins axées sur le profit que les entreprises comparées.

Que cela soit sous forme de déclaration de mission, de code de conduite, ou de credo, l'authenticité et l'alignement en accord avec l'idéologie est plus important que le contenu spécifique. Cependant le contenu des credos des excellentes entreprises mettent généralement en valeur tous ou la plupart des stakeholders décrits plus haut. Par exemple, le credo de Johnson & Johnson, un fabricant leader mondial dans les produits de santé met en valeur une hiérarchie de responsabilités : en premier les clients (docteurs, infirmières, hôpitaux, mères), en deuxième les employés, en troisième les dirigeants, en quatrième la société en générale et les communautés, et en cinquième les actionnaires qui «devraient recevoir un juste retour». Hewlett-Packard a concentré ses principes directeurs sur ce que Bill Hewlett appelle les «Quatre Devoirs» :

- 1 -L'entreprise doit atteindre une croissance rentable.
- 2 -L'entreprise doit gagner son profit à travers ses contributions technologiques.
- 3 -L'entreprise doit reconnaître et respecter la valeur personnelle des employés et leur permettre de partager la réussite de l'entreprise.
- 4 -L'entreprise doit fonctionner en tant que citoyen responsable de la communauté générale.

Bien sûr, articuler des valeurs et des responsabilités est d'un intérêt limité sauf si des mesures sont prises pour former les employés, si les dirigeants embrassent l'idéologie essentielle et si un véritable alignement de l'organisation et des processus est atteint.

3. L'Alignement organisationnel

Les entreprises leaders qui ont prospéré et survécu au cours du temps affichent plus que des simples résolutions et des valeurs essentielles. Elles les ont également traduites en action et se sont assurées qu'elles avaient des répercussions régulières partout dans l'organisation de tout ce que fait l'entreprise. Elles accomplissent cet «alignement» par :

- leurs buts, leurs stratégies, leurs tactiques, et leurs systèmes,
- la façon d'organiser (structures, bâtiments, agencement des bureaux),
- leurs pratiques et politiques des ressources humaines, et
- leurs décisions quotidiennes.

Il y a beaucoup d'excellents exemples dans ces domaines. Certaines entreprises ont nommé des «contrôleurs sociaux» pour surveiller les projets et les budgets et évaluer le fonctionnement de l'entreprise dans ces domaines. D'autres ont créé des «comités consultatifs communautaires». Les performances sociales et écologiques font partie intégral de l'évaluation de leur performance et des décisions de rémunérations et des programmes de formation continue.

Un nouveau responsable de l'usine de Dupont de Londonderry en Irlande du Nord, a mis en place un Comité Consultatif Communautaire regroupant un échantillon de personnalités issus de la communauté dans laquelle l'usine est implantée. Rassemblant des amis de DuPont dans la communauté mais également certains de ses critiques, ce comité se réunit tous les trimestres pour passer en revue et se consulter au sujet des questions intéressantes pour la communauté. Une fois par an une ébauche de rapport écologique est soumise et débattue dans ce comité. Cette pratique s'étend à l'industrie. Il y a 240 conseils consultatifs communautaires dans l'industrie chimique aux Etats-Unis. Des entreprises créent également des Comités Consultatifs Écologiques d'Entreprise qui servent de porte parole aux stakeholders absents.

4. Audits et Pratiques Comptables

Pendant les dix dernières années, un certain nombre de réseaux d'affaires et d'entreprises se sont lancés dans une comptabilité sociale et écologique. L'*Institute for Social and Ethical AccountAbility*, récemment créé et situé à Londres, est l'un des premiers à développer des normes, une terminologie, et des procédures d'accréditation pour une comptabilité et une vérification des comptes sociales et éthiques.

Les entreprises socialement responsables s'efforcent de mettre en place, en avant première, des vérifications de comptes éthiques et sociales. Le détaillant Migros en Suisse était impliqué dans ce processus pendant les années 60. Un autre travail pionnier a été effectué au Danemark dans les années 80 avec la banque Danoise SBN, une banque coopérative régionale, qui commença à publier il y a cinq ans des rapports sociaux annuels sur les résultats par rapport aux objectifs sociaux et aux performances passées dans divers domaines considérés comme importants par chacun des groupes de stakeholders. Des entreprises comme Le Body Shop au Royaume Uni et Ben & Jerry's aux États-Unis publient des rapports sociaux vérifiés chaque année et sont les premiers sur cette voie. Ces approches innovatrices sont basées sur des efforts relativement sophistiqués pour déterminer ce qui est considéré comme important pour chacun des stakeholders et pour définir des objectifs spécifiques et des programmes d'action pour les domaines prioritaires

d'amélioration du fonctionnement. Les rapports sociaux annuels évaluent le fonctionnement par rapport à ces plans tout comme les rapports financiers annuels montrent les résultats financiers comparés aux années précédentes et parfois aux objectifs.

5. L'éducation pour la Responsabilité Sociale

Il y a des raisons d'être un peu optimiste au sujet de la reconnaissance croissante d'un besoin d'établir une éthique des affaires, une responsabilité écologique et sociale dans les programmes de formation des étudiants en commerce et pour les dirigeants. Un article du *Financial Times* du 20 mars 1997 mentionnait que «l'éthique et l'entrepreneuriat sont deux sujets brûlants à l'ordre du jour des formations de cadres». Le Harvard Business School demande maintenant aux étudiants de s'inscrire à un cours sur les organisations à but non lucratif avant leur diplôme (81% des anciens élèves de cette école sont actuellement engagés dans des organisations à but non lucratif). Parmi des étudiants en maîtrise de l'École de Management Amos Tuck de Dartmouth 42% se sont engagés l'année dernière dans une formation sur la façon de gérer les organisations à but non lucratif. L'expérience de l'EBBF dans plusieurs pays d'Europe de l'Est et d'Europe Centrale indique clairement le besoin d'un effort déployé pour présenter à la prochaine génération de dirigeants les principes d'un comportement éthique et socialement responsable. Une expérience, au cours de laquelle un membre de l'EBBF a développé et enseigné un cours pendant un semestre à l'université de Prague, en République Tchèque, sur le thème des «Valeurs Nouvelles pour une Économie Mondiale» fut très réussie. Les étudiants l'ont considéré comme l'un des meilleurs cours de leur programme.

A plus grande échelle, un programme de Maîtrise de Sciences sur la Responsabilité et la Pratique du Commerce est maintenant proposé par la *New Academy of Business* au Royaume Uni conjointement avec l'Université de Bath. Les sujets couverts comprennent la mondialisation, la nouvelle économie, l'écologie et le développement durable, un management d'entreprise soutenu, humanité et l'esprit d'entreprise, la citoyenneté dans l'entreprise et la

diversité. Un programme de diplôme similaire est proposé au Boston College aux Etats-Unis.

AU-DELÀ LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Le modèle de base d'une entreprise commerciale en tant que moteur économique conçu et fonctionnant pour produire des richesses évolue. Dans cet article nous avons porté notre attention sur la transition de l'entreprise, en tant que moteur économique, à un système social. C'est à dire que le but de l'entreprise est toujours de produire des richesses, mais elle le fait en tant qu'organisation sociale, devant faire face et satisfaire les pressions et les responsabilités de la société et de ses citoyens. Une étape supplémentaire à l'évolution de l'entreprise correspond à son entrée dans la sphère politique, une scène où les intérêts du peuple sont exprimés, débattus et arbitrés. L'entreprise est devenue une activité encore plus complexe qui ne s'adresse plus uniquement aux besoins économiques et sociaux mais aussi aux besoins politiques. Ce paragraphe de conclusion vise à peindre une image de cette réalité naissante.

Issues d'un travail en cours de Charles Handy et d'une recherche de Mandag Morgen de Copenhague en collaboration avec la fondation Progressio, deux thèses ressortent :

1 L'entreprise est une communauté humaine et de ce fait une institution politique vis à vis de ses partenaires internes.

2 Les entreprises commerciales deviennent plus actives d'un point de vue politique vis à vis des partenaires externes.

Dans un article «Votre entreprise deviendra-t-elle une démocratie?» dans *The World in 1997* publié par *The Economist*, Charles Handy compare les plus grandes entreprises actuelles aux états nations. Il montre que parmi les 100 plus grandes économies mondiales 50 sont des sociétés commerciales. Lorsque les entreprises sont plus grandes que les états nations, demande-t-il, nous devons nous demander qui les gouverne et pour qui. Traiter avec des

entreprises en tant qu'institutions politiques implique, de ce fait, d'appliquer les mêmes règles que nous appliquerions dans un état nation, c'est à dire, le respect des droits de l'homme, la libre parole, le droit à l'information, à une part des procédés de son propre travail, et la responsabilité des gouverneurs devant les gouvernés. La démocratie commence avec des droits, déclare Handy, et bien que contraignants, comme l'a observé une fois Winston Churchill, c'est la moins mauvaise des alternatives. «Une dictature d'entreprise, par exemple, devient l'alternative, mais c'est de plus en plus onéreux car elle considère le personnel comme des mercenaires et non comme des citoyens. Des mercenaires se doivent d'être loyaux envers le plus offrant et ne sont pas dignes de confiance. Cependant la confiance devient de plus en plus vitale, depuis que nous devons de plus en plus diriger des personnes que nous ne voyons pas et que nous rencontrons rarement. Il est dangereux d'essayer de diriger des mercenaires par courrier électronique. Les citoyens d'entreprises ou les membres des entreprises seront les nouveaux mots à la mode, remplaçant les ressources humaines et les employés. Au contraire des ressources humaines, les citoyens ne peuvent pas être possédés par d'autres personnes. Le changement peut de ce fait conduire finalement à une redéfinition du rôle des actionnaires et à l'idée d'institutions collectives. Les entreprises seront reconnues, tardivement, pour ce qu'elles ont toujours été, des communautés de personnes vivantes et non de machines avec des parties humaines.»

Les ouvrages de Handy se concentrent largement sur l'organisation interne de l'entreprise. D'autre part, la notion de l'entreprise politique concerne l'entreprise et l'éco-système environnant, les stakeholders externes : les actionnaires, les clients, la communauté, les groupes d'intérêts, les organisations «porte étendards» et la société en général. Les antécédents des «entreprises politiques» proviennent de l'évolution d'une nouvelle réalité de marché, dans laquelle l'entreprise privée est en train d'assumer un rôle prépondérant dans la société. Citons son rapport : «Se battant pour réorienter leurs politiques financières, sociales, écologiques et industrielles, les états providences du monde occidental connaissent une baisse fondamentale de pouvoir de leur juridiction traditionnelle : leurs économies nationales et leurs citoyens. Les entreprises transnationales et les grandes entreprises

nationales remplissent rapidement le vide politique occupé précédemment par les états nations».

Entre l'entreprise politique. «Les entreprises politiques agissent politiquement dans le sens où elles exercent leur pouvoir économique dans des domaines qui, durant les 150 années passées, étaient régi par un état monopole politique : l'écologie et l'environnement, les problèmes sociaux, comme l'éducation, le logement, l'implication dans la communauté locale, les droits de l'homme, le bien-être des animaux, questions concernant la femme, etc. Les entreprises politiques sont ni uniquement politiquement correctes ni des entreprises responsables socialement. Elles sont plutôt une synthèse de ces deux dimensions, c'est à dire, consciemment ou inconsciemment, elles utilisent leur souveraineté croissante pour créer de nouvelles entreprises et des normes concurrentielles et agissent en prenant le devant sur leur environnement commercial comme un moyen de générer des valeurs et des bénéfices.

CONCLUSIONS

En résumé, le concept de responsabilité sociale de l'entreprise implique de nombreux acteurs ou partenaires (employés, clients, fournisseurs, l'environnement, les autorités locales, les gouvernements et les autres) en plus des investisseurs financiers. Les entreprises ne peuvent plus être des acteurs économiques isolés en opérant en détachement de la société et en travaillant uniquement pour les actionnaires. Elles sont plutôt inextricablement liées au tissu social, écologique et humain et elles sont de ce fait responsables, à divers degrés, devant tous les partenaires. La santé générale des entreprises affectent la santé de tout le reste de la société tout comme la santé d'un organe du corps humain peut affecter l'état de santé général.

Il est de plus en plus évident que la responsabilité écologique et sociale de l'entreprise est actuellement à l'ordre du jour de nombreux dirigeants d'entreprise ainsi que des décideurs dans la société. Soit dans *Harvard Business Review*, à Davos, ou au *State of the World Forum*, les dirigeants mondiaux se soucient de ces problèmes et sont convaincus que les entreprises et leurs dirigeants ont la capacité et les ressources pour contribuer de façon importante à une société plus juste et plus civilisée et à une planète plus propre et plus sûre. Il apparaît de plus en plus clairement que la responsabilité sociale et environnementale est judicieuse d'un point de vue commercial. Les entreprises agissant en faveur de l'environnement et du social sont plus efficace à long terme que celle qui ne se conduisent pas de manière responsable.

Les critères environnementaux et sociaux influencent de plus en plus les décisions d'investissement des individus et des institutions à la fois en tant que consommateurs et qu'investisseurs. On peut s'attendre à ce que ces pressions externes exercent une influence grandissante dans la mesure où une meilleure information sur les performances de l'entreprise devient disponible.

De plus en plus, des partenariats et «l'économie civique» sont importants pour aborder les nombreux problèmes de société. L'entreprise privée commence

à s'étendre aux autres membres de la société civile comme les organisations non gouvernementales, les Nations Unies, les gouvernements locaux et les fondations en créant des partenariats qui sont plus adaptés à satisfaire les intérêts de différents actionnaires et de la communauté toute entière dans une économie mondiale de plus en plus complexe.

Cet article visait à donner des arguments de la compatibilité entre la responsabilité sociale de l'entreprise et le succès économique. Il y a une convergence des intérêts des actionnaires et des autres partenaires dans l'entreprise. En pensant encore à plus long terme aux relations naissantes entre l'entreprise et la société, nous nous rappelons les mots du défunt Willis Harman qui a écrit il y a près d'une décennie :

«L'entreprise est devenue, dans la dernière moitié de ce siècle, l'institution la plus puissante de la planète. L'institution dominante dans n'importe quelle société doit assumer une responsabilité pour tous comme l'église le fit à l'époque du Saint Empire Romain. Mais l'entreprise n'a pas eu une telle tradition. C'est un nouveau rôle qui n'est pas encore vraiment compris ni accepté.»

NOTES

page 5 - Joel Makower, *Beyond the Bottom Line* (New York : Simon & Schuster, 1994), 21.

page 9 - Manfred Mack, *L'Impératif Humain* (Paris : Masson, 1992), 60.

page 13 - Rosabeth Moss Kanter, *World Class : Thriving Locally in the Global Economy* (New York : Touchstone, 1997), 91.

page 14 - Paul Hawken, *The Ecology of Commerce : A Declaration of Sustainability* (New York : HarperBusiness, 1993), 139.

page 15 - Stephan Schmidheiny, *Changing Course* (Cambridge : The MIT Press, 1992).

page 17 - David Malin Roodman, *Getting The Signals Right : Tax Reform to Protect the Environment and the Economy* (Worldwide Watch Paper 134, May 1997).

page 19 - European Business Network for Social Cohesion, *Corporate Initiatives : Putting into practice the European Declaration of Businesses against Exclusion* (1996).

page 21 - *Tomorrow's Company* (London : The Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce, 1995).

page 21 - James Collins et Jerry Porras, *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies* (New York : HarperBusiness, 1994).

page 27 - Stuart Hart, «Beyond Greening : Strategies for a Sustainable World», *Harvard Business Review* 75, No.1 (January-February 1997) : 66.

AU SUJET DES AUTEURS

Marcello Palazzi, Bsc Msc MBA, est diplômé en économie, en études européennes et en gestion d'entreprise de l'Université de Buckingham, de la London School of Economics, et du London Business School. En 1985 il monta sa propre affaire, Marton Diagnostics, pour fabriquer et vendre des équipements pour le contrôle de l'environnement. Après avoir été reconnu pour la qualité de ses produits et pour son implantation dans vingt pays, l'entreprise a été vendue en 1992.

Depuis 1993 il a porté son attention sur les activités de la Fondation Progressio : au début en tant que Directeur du *Social Venture Network Europe*, un réseau de 120 dirigeants socialement responsable. Il a co-organisé une séance et rédigé un rapport des meilleures pratiques sur «L'entreprise en tant que partenaire du développement social» pour le Sommet Social des Nations Unies à Copenhague; il fut chef du Développement à la *New Academy of Business*; organisa et fut directeur lors du Forum mondial des affaires pour la conférence des Nations Unies sur Habitat II à Istanbul; il co-organisa la Conférence «*Business and Municipality - New Partnerships for the 21st Century*» à Bremen. Il est membre du Conseil d'administration et trésorier de la Société pour le Développement international à Rome. Il parle couramment anglais, italien et hollandais. Il parle et écrit sur la responsabilité sociale des entreprises, l'entrepreneuriat, et l'économie civique.

George Starcher a une licence de mathématiques de l'université de Yale et une maîtrise en Business Administration du Harvard Business School, avec mention très bien. Après vingt ans chez McKinsey & Company, une entreprise internationale leader de consultants en management, où il était associé principal dans les bureaux de Paris et Milan, il créa sa propre pratique de consultation en management. Il est membre du conseil d'administration et consultant du Centre Européen pour l'Éducation Continue (CEDEP) à Fontainebleau en France depuis 1972. Il était membre de l'Assemblée spirituelle nationale des Bahá'ís de France de 1970 à 1990, et son Président de 1985 à 1988.

Il est co-fondateur et actuellement secrétaire général de l'«European Bahá'í Business Forum», un réseau de 300 hommes et femmes d'affaires socialement responsables de 55 pays. Il est l'auteur de plusieurs articles sur l'éthique dans les affaires, la responsabilité sociale de l'entreprise et l'entrepreneuriat.

LE EUROPEAN BAHÁ'Í BUSINESS FORUM (EBBF)

EBBF est une association de femmes et d'hommes impliqués dans les affaires et le management qui cherchent et étudient les possibilités et les moyens d'appliquer les principes éthiques et sociaux bahá'ís dans leurs vies professionnelles. Il est enregistré en France en tant qu'association à but non lucratif. Ils sont près de 300 membres résidant en 55 pays, principalement en Europe.

Les activités de l'EBBF comportent une conférence annuelle, un bulletin d'informations, un répertoire des membres, et un conseil de carrière pour les membres étudiants. En plus l'EBBF publie des articles et des livres choisis et écrits par ses membres sur le management. Les activités extérieures de l'EBBF visent à promouvoir les valeurs et principes essentiels suivants :

- Pratiques managériales basées sur l'éthique
- La responsabilité sociale de l'entreprise
- L'intendance de ressources de la terre.
- Le partenariat des femmes et des hommes dans tous les domaines de travail.
- Le besoin d'un nouveau paradigme de travail
- La prise de décisions basée sur la consultation.
- L'application de principes spirituels aux problèmes économiques.

L'EBBF collabore dans des projets qui contribuent de manières significatives au développement économique et social de pays choisis dans l'Europe Centrale et de l'Est tels que la Pologne, la Bulgarie, l'Albanie, la Hongrie, la Roumanie, et la Russie. Ces projets sont organisés en collaboration avec d'autres associations et d'organisations non-gouvernementales dans ces pays.

Il est également important de noter que les membres de l'EBBF ont mené un certain nombre d'ateliers lors des forums des Organisations non - gouvernementales (ONG) conjointement avec les conférences des Nations Unies : le Sommet Mondial pour le Développement Social à Copenhague, la Quatrième Conférence sur les femmes à Pékin, et Habitat II, le Sommet de la Ville, à Istanbul. L'EBBF a aussi participé activement au Forum mondial des affaires à Istanbul.

Pour plus d'informations, contactez le Secrétariat :
c/o George Starcher, 35 Avenue Jean Jaurès, 73000 Chambéry, France
Fax : + 33 (0)479 96 35 70, Email: gs12@calva.net

European Bahá'í Business Forum
45 rue Pergolèse, 75116 Paris, France

1997 © Marcello Palazzi et George Starcher

Tout droit réservé

ISBN 2-911423-06-2