

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

Artikel: Management de la responsabilité sociale de l'entreprise et chaîne d'approvisionnement du coton

Autor: Bigler, Jean Marc / Rüfenacht, Daniel

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141379>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

MANAGEMENT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DU COTON

Jean Marc BIGLER

Institut d'éthique d'entreprise
et du comportement organisationnel (e²co)
HEG-Vd
jbigler@hegvd.ch

Daniel RÜFENACHT

Switcher SA
daniel.rufenacht@switcher.com

1. Introduction

Il n'existe pas encore de définition normative de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE/CSR). Le *Livre vert de la Commission européenne* (2001) évoque l'idée d'un « processus volontaire » grâce auquel les entreprises intègrent « des préoccupations sociales et environnementales aux activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »¹.

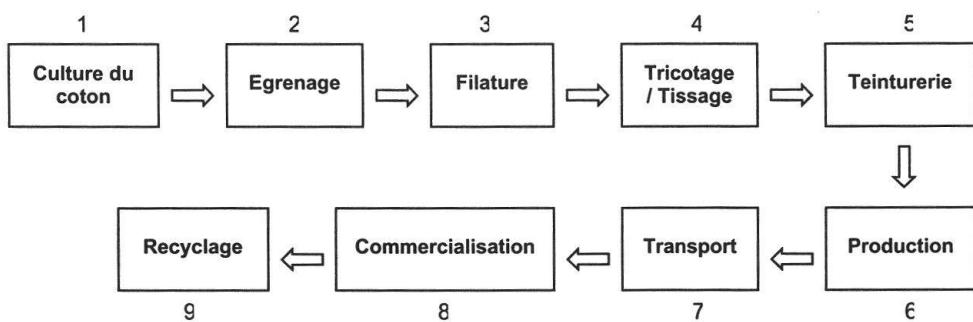
En ce sens, la RSE se trouve au lieu géométrique des trois piliers – économique, social et environnemental – (l'approche « *tripple bottom line* ») qui, depuis la conférence de Rio de Janeiro en 1992, précisent la notion de développement durable entendu comme « un développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »².

Dans la perspective du développement durable, la RSE n'a de sens que si elle implique une volonté d'intégration des trois dimensions économique, sociale et environnementale de la société, qui se trouvent de fait en situation d'interdépendance. Elle présuppose donc une approche systémique. Le développement de l'un des 3 volets du développement durable ne saurait se concevoir sans la prise en compte des deux autres. Qui plus est, la prise en compte de l'un ne devrait pas se faire au détriment des deux autres.

La chaîne d'approvisionnement du coton est probablement l'une des plus emblématiques à étudier en terme de responsabilité sociale de l'entreprise, d'une part parce qu'elle défie aujourd'hui encore les sensibilités sociale, environnementale et économique des chantres du développement durable, d'autre part parce qu'elle est en même temps un bon exemple de ce que des entreprises et des ONG sont en mesure de réaliser pour palier le manque de ressources et/ou de volonté politique de la part d'Etats dont le rôle premier en matière de droits de l'Homme et de préservation de l'environnement serait justement de prendre leur responsabilité.

2. Les défis à la responsabilité

Chaîne d'approvisionnement du coton



Les atteintes à l'environnement sont manifestes à deux moments de la chaîne d'approvisionnement, lors de la phase de culture du coton et lors de l'opération de teinture. Dans les deux cas, ces atteintes se traduisent d'une part par une consommation très élevée d'eau qui conduit à un déficit dans les besoins quotidiens de la population, en particulier là où l'eau est une ressource précieuse (notamment certaines régions d'Afrique, les pays Méditerranéens, le Pakistan, l'Australie) et dans les régions où il y a forte concentration d'industrie textile (par exemple, la région de Tirupur en Inde). Elles se traduisent d'autre part par une pollution des eaux et des sols en raison des substances chimiques utilisées (au Nicaragua et en Ouzbékistan notamment).

Les questions sociales, elles, sont de nature diverses. Le travail des enfants est endémique dans la phase de culture et dans la phase de production. Les horaires de travail excessifs (jusqu'à 60 heures, voire 70 heures hebdomadaires) sont monnaie courante sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de coton située dans les pays en développement (phase 1 à 6). Sans parler de la liberté d'association, trop souvent encore bafouée.

Quant aux atteintes à la santé, elles sont nombreuses, en particulier dans la phase 1 où, selon l'OMS, les pesticides sont responsables chaque année de millions d'empoisonnements et de très

nombreux décès. Dans la phase 5 (teinturerie, blanchiment), beaucoup de travailleurs/travailleuses sont victimes de maladies de peau et se plaignent de maux de tête, ainsi que de problèmes de perte de cheveux. Et leur faible niveau d'éducation fait qu'ils/elles ne sont pas toujours en mesure d'établir un lien entre leurs conditions de travail, leur santé et leur niveau de vie.

Au niveau économique, enfin, les bas niveaux de salaires sont bien sûr la règle pour les 6 premiers maillons de la chaîne. Ils ne permettent bien souvent pas de couvrir le minimum vital. Et pour les petits paysans, les prix offerts ne couvrent pas toujours leurs coûts de production.³

3. Principaux enjeux de la responsabilité sociale

Face à l'incapacité de certains Etats à œuvrer résolument dans le sens du bien commun de la société civile qu'ils représentent, certaines compagnies ont commencé à se sentir interpellées notamment par des enjeux tels que la violation des droits humains fondamentaux, le non respect de conditions de travail décentes, le paiement de salaires situés en dessous du minimum vital, les atteintes à l'environnement, et à accepter de prendre leur responsabilité dans le processus de changement souhaité.

Au delà du souci de défendre des valeurs universelles qui ont à voir avec le respect de la dignité de l'être humain, quelle que soit son appartenance culturelle, et au delà des préoccupations face à la dégradation de l'environnement dans un monde fini, donc fermé, qui ne permet ni de renouveler les matières premières, ni d'exporter ailleurs les problèmes de pollution, les compagnies ont pris conscience également des risques potentiels à court terme dont elles devaient désormais tenir compte.

Suite aux affaires *Royal Dutch Shell* (1995) et *Nike* (1997), pour ne citer que celles qui ont le plus défrayés la chronique, elles ont dû reconnaître qu'elles pouvaient subir d'énormes pressions de la part d'ONG, relayées ensuite par les consommateurs. Le cas récent d'*Exxon Mobil* (mai 2002) a démontré une fois encore que les pressions exercées peuvent également être le fait des propres actionnaires d'une compagnie. Ignorer de telles pressions, c'est prendre le risque d'entacher son image de la compagnie, de lézarder sa cohésion interne, donc de porter atteinte à son capital de réputation.

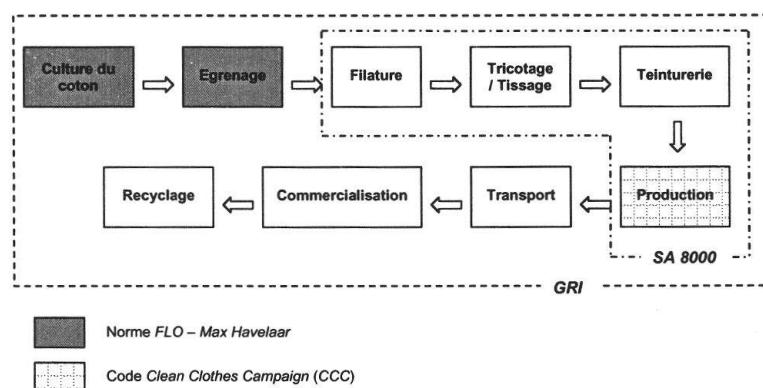
Que la responsabilité sociale de l'entreprise soit le grand enjeu de demain est encore attesté par l'adoption en 1999, par le Parlement européen, d'un *Code de conduite à l'intention des entreprises européennes opérant dans les pays en développement*, qui met précisément l'accent sur leurs responsabilités sociales et environnementales. En France, enfin, l'année 2003 a vu la première application de la loi sur les « nouvelles régulations sociales », dite loi NRE, qui oblige les sociétés cotées en Bourse à fournir dans leur rapport annuel des informations sociales et environnementales. Mais

le champ géographique de son application n'est pas défini et aucune sanction n'est prévue en cas de manquement à l'obligation.⁴

4. Le code de conduite Clean Clothes

Face à la diversité des défis à gérer et à la complexité des contrôles à mettre en place, de nombreuses ONG se sont attachées à élaborer des standards pour l'un ou plusieurs maillons de la chaîne d'approvisionnement. Le tableau ci-dessous mentionne ceux qui actuellement sont le plus en vue. Pour notre part, nous allons nous borner à détailler le modèle de code de conduite élaboré par *Clean Clothes Campaign*.

Chaîne d'approvisionnement du coton et ses principaux standards



Le modèle de code de conduite proposé par *Clean Clothes Campaign*⁵ (CCC) porte sur les conditions de travail dans l'industrie du vêtement⁶, y compris les vêtements de sport. Il entend faire avancer la cause des travailleurs qui y sont impliqués, de même que celle des consommateurs qui achètent ce type de produits. Toute compagnie commerciale active dans le textile peut s'en inspirer pour élaborer son propre code de conduite vis-à-vis de ses fournisseurs.

Selon ce modèle, une compagnie doit s'engager au travers de son code de conduite à faire de son respect la condition sine qua non de tout accord passé avec ses partenaires directs⁷, donc à vérifier la conformité des pratiques de ses partenaires avec le code. Elle doit en outre s'engager à exiger de ses partenaires directs d'étendre le champ d'application de son code à leurs sous-traitants. Elle doit enfin observer les principaux standards internationaux établis par l'OIT (Conventions 29, 105, 100, 111, 138, 87, 98, 135 et 143), de même que quatre autres principes essentiels : paiement d'un salaire correspondant au minimum vital, temps de travail normal de 48 heures par semaine (y compris 1 jour de congé), un nombre d'heures supplémentaires occasionnel qui ne peut pas dépasser 12 heures hebdomadaires, des conditions de travail décentes, l'obligation pour l'employeur d'établir avec l'em-

ployé une relation durable (prestations sociales, formation professionnelle, formation scolaire pour les plus jeunes travailleurs, travail régulier).

5. Management de la responsabilité sociale

5.1. *Contraintes sur la structure de management*

S'il va de soi que c'est au sommet de la hiérarchie qu'il revient d'assumer la responsabilité sociale de l'entreprise et donc de communiquer clairement cet engagement aux partenaires internes et externes, il est un autre impératif que l'entreprise ne saurait ignorer, celui de faire siéger la personne en charge de la responsabilité stratégique d'un tel engagement au Conseil de direction.

Toutefois, la nomination d'un directeur RSE ne doit pas être un prétexte à déresponsabilisation de la part des autres directeurs. Il s'agit au contraire pour chaque membre du Conseil d'être un ambassadeur RSE dans son propre département et donc d'y relayer les décisions, les inputs et le matériel de communication émanant du département RSE.

La nomination d'un responsable RSE au sein d'un Conseil de direction crée de fait des conflits de compétences qui ne sont pas simples à résoudre. Comme la notion de RSE a trait à la fois aux questions économique, sociale et environnementale, et que cette responsabilité s'exerce aussi bien à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur, cela signifie que le directeur RSE devrait partager son pouvoir décisionnel avec le directeur des RH, le directeur des finances et le responsable des affaires environnementales. Cela suppose donc une harmonisation des politiques entre départements concernés.

5.2. *Cohérence des instruments de management*

Une compagnie qui entend imposer un code de conduite à ses fournisseurs situés dans les pays en développement peut difficilement demeurer en reste par rapport à ses propres collaborateurs. D'autre part, nous avons relevé précédemment qu'un engagement RSE valait en principe pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Pour éviter des comparaisons entre partie prenantes qui ne seraient pas à son avantage, il est donc impératif pour une compagnie disposant d'un code de conduite, d'élaborer et de mettre en œuvre un texte plus générique destiné à l'ensemble de ses partenaires. Un code d'éthique d'entreprise pourrait donner sens et cohérence à l'ensemble des instruments de management RSE de la compagnie, y compris le *monitoring* et le *reporting*. Et surtout, il pourrait servir de référence et de garantie RSE à ses propres collaborateurs ainsi qu'aux partenaires non couverts par le code de conduite.

5.3. Consultation des partenaires

La consultation est au cœur de la philosophie RSE. Il s'agit donc pour l'entreprise de mettre en place une politique de communication symétrique, de faire participer ses divers partenaires aux réflexions et aux projets en cours. Mais donner la parole est une chose. Faut-il encore ensuite s'efforcer de tenir compte des avis émis et donner un feedback aux partenaires interrogés de la manière dont les idées et propositions recueillies ont été – ou non – prises en compte par l'entreprise.

5.4. Traçabilité financière

Il appartient aussi à la compagnie engagée dans un processus RSE d'intégrer de manière plus explicite dans sa comptabilité les dépenses occasionnées par son engagement. Le souci d'une plus grande transparence, élément déterminant de la responsabilité sociale de l'entreprise, doit aussi passer par des comptes qui permettent de rendre davantage tangible ce qui, par nature, est du domaine de l'intangible. C'est certainement un premier pas dans l'évaluation de l'incidence de l'engagement RSE sur la compétitivité de l'entreprise.

5.5. Mesure des performances

A partir du moment où une entreprise se dit socialement responsable, elle doit inclure dans son système d'évaluation des performances des critères RSE. De tels critères doivent aussi être pris en compte dans l'évaluation de ses collaborateurs. Et aller jusqu'au bout de cette logique signifie mettre en place un système de rémunération qui tienne compte de l'engagement RSE de l'entreprise. Pour une entreprise qui affiche des ambitions RSE, cela n'aurait aucun sens d'en rester à un système de bonus essentiellement basé sur la performance économique.

5.6. Monitoring interne et externe

Le contrôle de la bonne application du code de conduite chez les fournisseurs de la compagnie doit respecter certaines règles de base. Il faut d'abord qu'il soit continu, ce qui suppose la nomination de responsables RSE, qui rapportent directement et régulièrement au directeur RSE de la compagnie. Ce dernier doit lui aussi, de visu, se rendre compte de l'évolution de la situation et visiter régulièrement ses fournisseurs. En raison de l'inexpérience et du déficit d'informations des salariés de ses fournisseurs, la compagnie doit aussi mettre en place des séances d'informations et des programmes de formation de responsables RSE sur le terrain. Elle doit définir des critères d'évaluation, identiques pour tous ses fournisseurs, et dûment formalisés. Et lorsque des manquements apparaissent à l'égard du code, la compagnie doit accorder un délai à ses fournisseurs pour leur donner la possibilité de corriger la situation.

A ce *monitoring* interne réalisé par les soins de la compagnie peut s'ajouter un monitoring externe confié à des personnes ou à des organisations indépendantes de l'entreprise. La transparence qui, dès lors, prend son sens véritable peut conduire à la publication des résultats de l'audit indépendant réalisé. *Clean Clothes Campaign Suisse*⁸ a fait un pas décisif dans ce sens en signant un accord avec trois entreprises suisses⁹ ayant adopté un code de conduite conforme au modèle proposé. Un projet-pilote a été conduit par CCC de mars 2000 à janvier 2003. Les résumés des rapports d'audit sont disponibles sur internet¹⁰.

5.7. Reporting

Sur la base des résultats de son *monitoring* interne, une compagnie a aussi tout le loisir de rendre compte elle-même de son engagement RSE à ses divers partenaires. Le rapport annuel traditionnel des entreprises, à vocation strictement économique, fait place – ou côtoie de plus en plus – un rapport social. Afin de faciliter la tache des compagnies, des lignes directrices ont été élaborées par la *Global Reporting Initiative*. Fondée en 1997, la *GRI* cherche à instaurer un standard international en matière de *reporting* sur développement durable¹¹. Elle exige des compagnies qui entendent utiliser publiquement son modèle la prise en compte de 11 principes fondamentaux, mais ne mentionne pas la nécessité de contrôle. Ces principes sont les suivants : transparence, ouverture, vérification, exhaustivité, pertinence, contexte de durabilité, précision, neutralité, comparabilité, clarté et périodicité.

6. Conclusion

Derrière les instruments du management de la responsabilité sociale se cachent les actions concrètes, les progrès réalisés grâce à des compagnies qui ont su tirer profit de performances économiques auxquelles étaient étroitement associées des performances sociales et environnementales. Envoici une liste non exhaustive :

- le passage à la culture du coton bio,
- un système de recyclage de l'eau et de récupération du sel utilisé pour la teinture,
- la reforestation,
- un atelier de travail suffisamment éclairé et aéré,
- des sanitaires dignes de ce nom,
- un contrat de travail, des fiches de salaires détaillées, un salaire décent,
- des visites médicales gratuites,
- des écoles pour les enfants pauvres,
- des cours de formation,

...

NOTES

- 1 European Commission, *Corporate Social Responsibility Green Paper Consultation*, Bruxelles, UE, 2001.
- 2 Commission mondiale sur l'environnement et le développement (The Brundtland Report), *Notre avenir à tous*, Montréal, Editions du Fleuve, 1988, (1987).
- 3 Sylvie Giscaro, *Un coton bio et équitable : la réponse aux défis de la filière coton ?*, Links Conseil, bamyan aol.com, 2002, pp. 4-5 ; S. M. Prithiviraj, *Dirty Shirts*, Goede Waar & Co, Amsterdam, 2002, pp. 23-25.
- 4 Cf. "La responsabilité sociale des entreprises", in *Futuribles*, juillet-août 2003, pp. 11-28 ; cf. aussi *Alternatives économiques*, novembre 2003, pp. 28-33.
- 5 *Clean Clothes Campaign*, "Code of Labour Practices for the apparel industry including sportswear", 1998, pp. 1-12, in <http://www.cleanclothes.org>.
- 6 La notion d'industrie du vêtement doit être comprise dans un sens large. Le code s'applique en fait aux activités économiques ci-après, recensées dans la classification industrielle générale de la Communauté européenne (NACE) : 453-Manufacture of ready-made clothing and accessories; 452-Manufacture of mass-produced footwear; 451-Production of hand-made footwear.
- 7 CCC énumère la liste des partenaires concernés : *contractors, subcontractors, suppliers and licensees*.
- 8 Cette ONG suisse est constituée des organisations suivantes : Pain Pour le Prochain, La Déclaration de Berne et Action de Carême.
- 9 Il s'agit de Migros, Veillon et Switcher.
- 10 <http://www.CleanClothes.ch>
- 11 La GRI se trouve du reste aujourd'hui en concurrence avec la European Fundation for Quality Management (EFQM) qui a présenté en novembre 2003, à Bruxelles, ses propres guidelines pour le reporting de la RSE.