

LA SITUATION DE LA RSE EN ITALIE ET UNE EXPERIENCE PILOTE DE CERTIFICATION PAR UN AUDIT INTEGRE

Giovanni GUALANDI¹

Membre du Conseil National AIDP (www.aidp.it).

Consultant RINA et enseignant dans les Cours SAI pour Auditeurs SA8000.

Avocat et Juge de paix.

Résumé

Ce rapport présente l'état actuel de la RSE en Italie, les outils les plus fréquemment utilisés et l'intérêt spécifique pour les standards auditables, en particulier pour la norme éthique SA8000.

On y analyse le parcours historique du concept de la RSE et ses applications en Italie face aux applications internationales.

En 2004 un nouveau système de certification intégrée, le BEST⁴ de la société italienne RINA, qui utilise quatre standards internationaux de RSE, a été conçu et mis en oeuvre: on présente ici une application pilote dans une grande entreprise à renommée mondiale, la Compagnie de navigation « Costa Crociere » du Groupe Carnival.

La conclusion porte sur la nécessité, dans un marché de plus en plus mondialisé, de standards sociaux univoques et internationaux et de ce fait compréhensibles et vérifiables dans le monde entier.

1. La situation actuelle

Les thèmes de la RSE, déjà mis en évidence par les observateurs économiques soucieux des problèmes de *Corporate governance* (gouvernance d'entreprise), ont suscité un intérêt de plus en plus grandissant en Italie après la publication en décembre 2004 du Social Statement - sorte de grille d'auto-évaluation et explication des initiatives sociales d'entreprise - du Ministère italien du Travail et des Politiques Sociales.

On y propose encore la définition traditionnelle de RSE du Livre Vert européen de 2001 : « Intégration volontaire des problématiques sociales et écologiques dans les opérations commerciales et dans les rapports avec les parties prenantes », mais le document gouvernemental élargit avantageusement les thèmes d'observation du Social Statement - par rapport au Livre Vert "centré surtout sur la responsabilité des entreprises dans le secteur social" - aux rapports avec les consommateurs et à la prévention de la corruption.

A partir d'octobre 2003 le Ministère italien des Affaires Etrangères s'est en revanche engagé dans une action de support de l'initiative de l'ONU pour la RSE - le Global Compact - et a financé le projet "Développement durable par le Global Compact". Ce projet représente une forme novatrice de soutien et de promotion intégrée du Global Compact, de la déclaration tripartite de l'OIT et des Lignes Directrices OCDE - en tant qu'outils internationaux fondamentaux en matière de RSE et de dimension sociale de la globalisation - au sujet des entreprises multinationales. La finalité du Ministère était de concrétiser l'idée que les entreprises italiennes peuvent véhiculer les principes fondamentaux en matière de RSE dans

¹ gualandi_it@yahoo.it

le contexte international et en particulier dans les pays destinataires de la coopération italienne.

En ce qui concerne la diffusion de la RSE il faut souligner les résultats d'un relevé expérimental Istat de 2004 : presque 70% des 10.000 moyennes et grandes entreprises prises en considération adoptait un ou plusieurs outils de RSE. Le thème principal, pour 60% des entreprises, était le traitement des déchets, suivi par le choix des fournisseurs (33%). Seulement 11% rédigeait un bilan social : ce dernier outil a été adopté par 2000 entreprises en Italie. D'autres relevés montrent que le pourcentage d'engagement dans le secteur social est en tout cas en augmentation tant pour le nombre d'entreprises intéressées que pour la somme moyenne investie (valeur estimée supérieure à 180.000 euros en 2004).

L'entrée en vigueur de la loi de 2001, qui a établi en Italie la responsabilité « pénale » de l'entreprise pour certains délits commis par ses fonctionnaires, a contribué à la diffusion des codes déontologiques et éthiques dans les entreprises.

On peut ajouter que le règlement du prix italien « Oscar du Bilan » (édition 2004) a requis, pour la première fois, la présentation du bilan social, en plus du compte-rendu économique. Le Conseil national des experts comptables est en train d'étudier des Lignes directrices pour la rédaction du bilan social, en accord avec les « informations relatives à l'environnement et au personnel » introduites par la Directive européenne n.51/2003 dans les comptes-rendus économiques.

Le gouvernement italien a envisagé plusieurs initiatives pour 2005: des campagnes de promotion et information (télévision, radio et presse écrite), une Rencontre Nationale sur les "best practices" de RSE qui se tiendra chez FERRARI Automobiles et la création à Milan d'un Centre national permanent de recherche sur la RSE.

L'INAIL (Institut National pour l'Assurance Accidents de Travail) a établi que, pour accéder en 2005 à la réduction du taux tarifaire moyen de l'assurance contre les accidents de travail, les entreprises devront nécessairement avoir mis en oeuvre au moins une des interventions indiquées dans le règlement, dont la première est : « L'entreprise a adopté ou tient un comportement socialement responsable selon les principes de la RSE établis par le Ministère du Travail et des Politiques Sociales et a effectué par conséquent des interventions qui visent à améliorer la sécurité et la santé sur les lieux de travail ».

Au-delà des initiatives culturelles et de solidarité (souvent "promotionnelles" et en tout cas étrangères à la "gestion d'entreprise" socialement responsable), les principaux outils de RSE en Italie sont - selon la distinction introduite par la Commission Européenne dans son 'Mapping 2003' des outils internationaux de RSE - les codes éthiques d'entreprise, les systèmes de compte-rendu (Bilan social, Balance ambiante, Social Statement) et les schémas de certification (SA8000, ISO14001, EMAS).

A fin 2004 les entreprises italiennes dotées de certifications environnementales étaient d'environ 5.000, celles certifiées SA8000 étaient au nombre de 167, dont la distribution géographique est montrée à la Fig.1. A celles-ci s'ajoutent les fournisseurs, tenus au respect de la norme. On estime ainsi à plus de 6.000 au total les entreprises devant se conformer au standard de gestion éthique du personnel.

L'Italie est la nation où le standard international SA8000 est le plus répandu (167 entreprises certifiées en Italie, presque 30% des 572 certifiées dans le monde entier): vraisemblablement les entreprises considèrent avantageux d'exhiber une preuve sûre de leur engagement social, comme cela apparaît dans la recherche CE ², et, de plus, l'effet en cascade incite souvent les fournisseurs à se certifier.

² "many organisations aspire to use logos, prizes and awards as a visible signal to the marketplace as to their performance... the certification logo acts as a proxy indicator as to performance" (Mapping instruments for CSR - C.E. 2003).

En outre, quelques régions (notamment la Toscane) ont soutenu et favorisé une telle certification.

Aujourd'hui plusieurs entreprises en Italie demandent aux consultants des outils pour s'initier à la conduite éthique des affaires. Tous les experts considèrent le standard SA8000 comme la meilleure référence en tant qu'outil d'information et de vérification de la tutelle des droits des travailleurs et le contrôle des fournisseurs.

Le système de gestion peut, en outre, favoriser l'amélioration des relations d'entreprise et le développement de techniques managérielles plus adéquates à la nouvelle sensibilité des travailleurs.

Enfin, la diffusion de la norme SA8000 peut être favorisé du fait que de grandes entreprises, par ex. le groupe de la COOP Consommateurs ou la Compagnie de navigation COSTA CROCIERE, ont choisi de se certifier.

Il faudrait ajouter que la norme SA8000 est très souvent adoptée par des entreprises non certifiées pour la gestion des contrôles externes sur leurs fournisseurs. Il en est ainsi, par exemple, avec l'Association européenne de distributeurs FTA - *Foreign Trade Association* - par le projet BSCI - *Business Social Compliance Initiative* -. Trente groupes (comme Metro, Migros, Celio, Coop Suisse, Etam, Quelle, C&A) ont déjà adopté le BSCI, en première instance focalisé seulement sur le secteur textile mais étendu récemment aux secteurs alimentaire et agricole, en commençant par Espagne et Maroc.

Une initiative analogue est la dénommée AVE, mise en place par les distributeurs allemands et hollandais.

Seuls les organismes de certification agréés par l'organisation américaine SAI peuvent délivrer les attestations de certification SA8000; l'organisme génois RINA, qui organise aussi les cours SAI de formation pour auditeurs par le biais de l'associée RINA Industry, est le plus actif en Italie.

Le RINA a également créé BEST⁴ : un schéma de certifications intégrées de l'engagement social vers les différents stakeholders (obtenu par quelques grandes entreprises, entre autres Costa Crociere du Groupe Carnival), qui réunit, en un seul système de gestion, quatre certifications : ISO9001 Qualité + ISO14001 Environnement + OHSAS18001 Sécurité + SA8000 Droit de l'homme.

Une telle solution apparaît aujourd'hui comme le meilleur compromis face à la tendance à créer de nouvelles certifications (européennes, italiennes, etc.): la mondialisation de plus en plus accentué des marchés rend en effet illogique et à contre courant l'éloignement des standards internationaux reconnus dans le monde entier.

Par ailleurs, aucune norme internationale globale de RSE est en gestation: l'ISO élaborera pour 2008 seulement un document à caractère non normatif (ISO26000) pour éclaircir le concept de RSE et ses implications. Cette position suit la logique de l'OCDE sur le sujet spécifique de la 'Corporate governance', pour lequel n'ont été élaborées que des lignes directrices à niveau mondial.

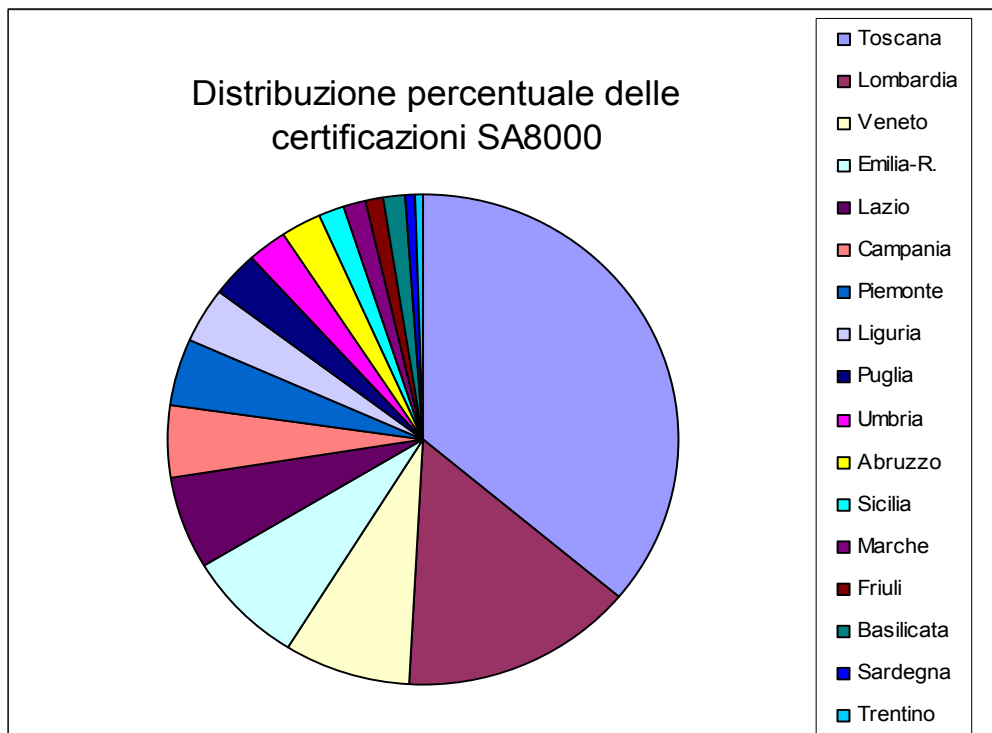


Fig.1. Pourcentage des certifications par Régions au 31.12.2004

En Italie on a récemment souligné l'importance des indices de RSE en rapport à la rentabilité des entreprises perçue par les stakeholders, en particulier par les investisseurs. Une étude de l'Université Bocconi montre que certains des critères de RSE (le degré d'appréciation de la communauté, la gestion du personnel, la qualité perçue du service/produit) contribuent pertinemment à la définition du rapport entre le cours boursier et le compte-rendu économique de l'entreprise (*price-to-book-value*). Par conséquent, on démontre que la RSE a une valeur sur le marché financier en agissant sur la crédibilité stratégique des entreprises. Le Livre Vert soulignait déjà en 2001 cette théorie; récemment des sondages montrent que les thématiques de la RSE ont gagné une place fondamentale dans l'évaluation des entreprises pour presque 90% des professionnels interviewés en USA (84% en Europe et 82% en Asie - voir note à les pages 7-8).

2. Le parcours historique

Valeria Fazio et les autres co-auteurs de « La Responsabilité Sociale d'Entreprise » nous rappellent que traditionnellement la mission principale de l'entreprise était de produire un développement et des résultats économiques satisfaisants, dans le respect des lois. La responsabilité - pour une entreprise - n'était-elle limitée qu'à garder une place financière satisfaisante sur le marché ?

Dans cette logique, le Prix Nobel d'économie, Milton Friedman, affirmait en 1962 dans '*Capitalism and Freedom*': « Il n'y a qu'une responsabilité sociale de l'entreprise, augmenter ses profits ». Même si le prof. Zamagni a souligné à ce propos que, à présent, personne ne soutiendrait une pareille affirmation (Milton Friedman non plus), il arrive assez souvent que de nos jours un chef d'entreprise le cite, confondant le concept de RSE avec celui de mécénat ou de bienfaisance.

Le débat sur le thème de la RSE a pris naissance dans les années 50 aux USA et successivement s'est répandu en Europe: d'innombrables traités et interprétations se sont accumulés avant l'élaboration d'une définition exhaustive et généralement acceptée du concept de RSE.

Certains ont considéré la RSE comme une "responsabilité juridique", d'autres l'ont vue comme la recherche d'une nouvelle légitimité dans un système capitaliste ayant perdu son élan, d'autres encore comme "la nécessité - parfois teintée d'intentions charitables - pour l'entreprise de consacrer une partie de ses profits au bien-être général".

La définition proposée en 1953 par Bowen apparaît un peu générique mais intéressante à cause de son relativisme : la RSE serait "le devoir des hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions, de suivre ces lignes d'action qui sont souhaitables en fonction des objectifs et des valeurs reconnus par la société".

On peut arrêter officiellement en 1995 la naissance du thème de la RSE en Europe, lorsque un groupe d'entreprises leader, sollicitées par Jacques Delors (à cette époque ex-président de la Commission Européenne) signe le "Manifeste des Entreprises contre l'exclusion sociale".

La publication du Manifeste ainsi que sa signature de la part d'un influent groupe d'entreprises représenta un tournant marquant dans le débat autour de la RSE : dans les pays à plus solide tradition civile on commença à élaborer de nouveaux modèles d'intervention. A Bruxelles naît "CSR Europe" qui constitue un réseau d'associations d'entreprises, comme "Business in the Community" en Angleterre, "Sodalitas" en Italie et l' "Institut pour le Mécénat Humanitaire d'entreprise" en France.

Le vrai tournant dans l'évolution de l'engagement sur la RSE eut lieu en 2000 au Sommet de Lisbonne : les Chefs d'Etat et de Gouvernement européens se fixèrent comme finalité de "faire de l'Europe l'espace économique *knowledge based* le plus dynamique et compétitif du monde, capable d'un développement économique durable et d'une plus forte cohésion sociale". Ils firent également appel au sens de responsabilité sociale des entreprises pour une collaboration synergique à la réalisation de cet objectif.

En 2001 la Commission Européenne publie le Livre Vert "Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises", suivi en 2001 de "Responsabilité Sociale : une contribution des entreprises au développement durable".

Le concept de RSE puise ses racines bien plus profondément dans le contexte économique et culturel italien.

On peut citer des entreprises qui étaient déjà ouvertes à la responsabilité sociale à l'aube de l'industrialisation du Pays, par des programmes et des œuvres de bienfaisance.

Il s'agissait, dans la plupart des cas, d'épisodes isolés, fruit d'un choix personnel d'un chef d'entreprise éclairé. On rappellera à ce propos l'expérience des tisseurs de Crespi d'Adda au tout début du vingtième siècle, qui constitue l'exemple le plus significatif de « village ouvrier » en Italie. On y aménagea le territoire autour de l'entreprise à échelle humaine afin que le travail et la vie privée et sociale puissent coexister harmonieusement.

Par la suite l'article 41 de la Constitution italienne du 1947 deviendra, sans aucun doute, une importante référence à la RSE: "L'initiative économique privée est libre. Elle ne peut s'exercer en s'opposant à l'utilité sociale ou de manière à porter atteinte à la sécurité, à la liberté, à la dignité humaine. La loi détermine les programmes et les contrôles opportuns pour que l'activité économique publique et privée puisse être orientée et coordonnée vers des fins sociales."

Les initiatives, qui ont accentué le rôle social de l'entreprise, ont été nombreuses, surtout à cause d'une plus grande importance des Participations de l'Etat et de l'attitude socialement responsable de certains chefs d'entreprise qui ont influencé profondément la culture italienne d'entreprise.

Parmi les entrepreneurs du secteur privé, il y eut Adriano Olivetti (1901-1960). En gérant sa grande entreprise, il fut attentif aux retombées sociales, persuadé que la finalité de l'entreprise est de produire des richesses, créer des postes de travail, distribuer dans la communauté le produit du succès obtenu sur le marché. Il affirmait en particulier que la fidélité des travailleurs, leur stabilité, leur participation convaincue et intelligente jouaient un rôle essentiel dans son entreprise.

L'entrepreneur Gaetano Marzotto jr. (1894-1972) observa également qu'on pouvait éliminer les conflits dans l'entreprise uniquement par des interventions visant à renforcer son interdépendance avec la société. A ses yeux, la société présentait des contradictions encore à résoudre, comme l'absence de services sociaux, essentiels en présence de bas salaires, l'insalubrité des habitations et le développement désordonné du territoire. Ses convictions le poussèrent à bâtir à Valdagno, entre 1927 et 1937, la "cité sociale", expérience jugée par certains comme étant le plus important complexe italien d'œuvres sociales.

Selon Enrico Mattei (1906-1962) l'entreprise privée, et encore plus celle du secteur public, doivent prendre en charge non seulement la production des richesses, mais aussi les problèmes sociaux : l'occupation et la valorisation des ressources humaines ainsi que les écoles, les hôpitaux et les logements.

Au tournant du siècle, le débat sur la RSE s'insère dans le mouvement européen et atteint une dimension plus structurée. On assiste en Italie, en accord avec les événements européens, à la naissance du débat sur l'éthique des processus économiques, auquel participent non seulement des experts, mais aussi des PDG et des chefs d'entreprise et la RSE s'affirme comme un paradigme de stratégie et d'organisation, visant à garantir la valeur de l'entreprise dans une perspective de longue haleine.

Au-delà des interventions publiques de support, de nombreux facteurs ont joué un rôle considérable dans l'évolution des systèmes économiques vers la responsabilité sociale :

- Les soucis et les attentes, vis-à-vis d'un marché de plus en plus global et compétitif, des citoyens, des consommateurs, des employés, des actionnaires et des autorités publiques qui demandent aux entreprises une attention particulière à la transparence, à la durabilité et à l'éthique dans les affaires. Il suffit de rappeler l'exemple du contrôle de la chaîne des fournisseurs. Au-delà de la qualité des produits, les consommateurs et leurs associations sont de plus en plus attentifs au comportement de l'entreprise à l'égard de problèmes éthiques, sociaux et environnementaux liés aux activités commerciales et de production. Dans ce contexte il est impératif que l'entreprise puisse gérer les rapports avec les fournisseurs, tout en gardant un contrôle raisonnable mais démontrable sur toute la chaîne de la fourniture.

- L'utilisation de critères éthiques et socio-environnementaux de sélection dans les choix des investisseurs.

- Les pressions des ONG: à partir d'activités d'information, de mobilisation civile, de lobbying politique exercées par des associations différentes (par exemple : pour la défense des droits de l'homme ou la protection de l'environnement), jusqu'au boycottage contre les entreprises dont les produits, les activités ou les stratégies sont considérés socialement irresponsables.

- Le malaise grandissant dû à la dégradation de l'environnement provoquée par l'activité industrielle.

- La transparence à niveau planétaire de l'activité de l'entreprise créée par les médias et les technologies modernes de l'information et de la communication.

Un bon exemple de la situation décrite au premier point est le mobbing ou harcèlement moral au travail, phénomène qu'on peut renvoyer à la nouvelle sensibilisation et prise de conscience des travailleurs. Symptomatique du malaise vis-à-vis de pratiques désormais inacceptables, le "mobbing" manifeste également l'exigence d'une gestion des ressources humaines plus attentive à la psychologie des personnes, à leur fragilité émotionnelle et dignité humaine, donc l'exigence d'une plus grande responsabilité sociale et éthique des organisations face au besoin de 'joie de vivre' des gents (G.Becattini).

Les études d'économie expérimentale et cognitive sur les comportements irrationnels des consommateurs (qui en 2002 ont valu le Nobel à V.Smith et D.Kahneman) démontrent à quel point le psychisme et les suggestions émotionnelles envahissent les secteurs traditionnels de la rationalité. Les entreprises et les organisations devraient porter une extrême attention aux motivations altruistes ou relationnelles ou aux facteurs psychologiques dépendants de la sphère affective qui peuvent conditionner les décisions des stakeholders d'une manière incontrôlable et imprévisible.

En particulier les impulsions émotionnelles prennent le dessus si le manque d'informations ou l'impossibilité de les élaborer rend impossible le choix rationnel: on parle alors de rationalité limitée de l'individu. L'entreprise peut y pallier par la communication d'informations correctes et vérifiables, voire certifiées.

Dans plusieurs situations, le législateur a déjà imposé l'obligation à l'information minimale ou prédisposé des tutelles vis-à-vis des "asymétries d'information" (par exemple: les normes européennes en faveur du consommateur). Dans la même optique le 'Committee on Financial Market' de l'OCDE a récemment proposé le "Manifeste pour l'éducation des investisseurs et des épargnants".

Toutes les observations précédentes confirment la validité de l'article 'Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre', écrit en 1994 par Peter Doyle de l'Université de Warwick. Dans la rosace à la fig.2, il montre comme l'entreprise se doit de répondre aux attentes des stakeholders dans le souci de leur évolution et dans un effort d'équilibre. Les plus récents sondages (par exemple, celui de l'Economist Intelligence Unit 2005, en bas de page) ont porté au premier plan des attentes et des sensibilités plus fortement liées aux thèmes de la responsabilité sociale, qui peuvent modifier la hiérarchie des valeurs de référence des parties prenantes³.

³ *The Economist – Economist Intelligence Unit 2005*

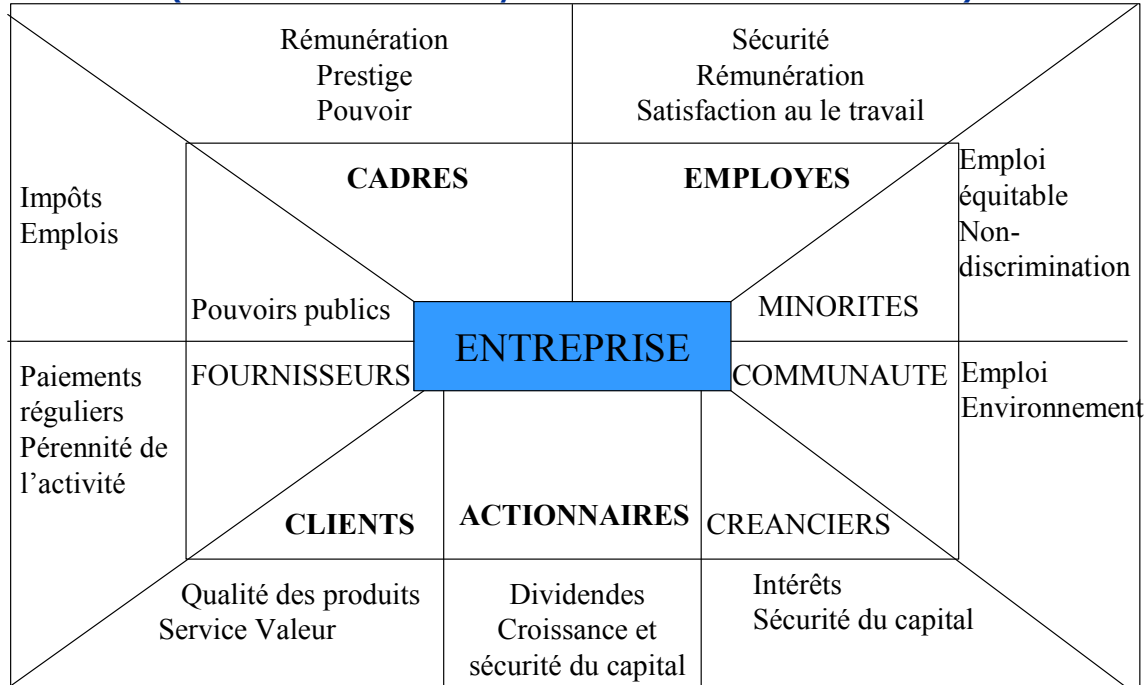
"A total of 88% of executives said that CR is a "central" or "important" consideration in decision-making. This compares with 54% of executives who said it was a "central" or "important" consideration five years ago. The biggest percentage change between now and five years ago was among European executives. A total of 46% said CR was "central" or "important" five years ago compared with 84% at the present time. In Asia, the proportion rose from 49% to 82% and in North America from 66% to 88%.

The survey of professional investors reveals a sharper trend. Eighty-one percent of those surveyed said CR was currently a "central" or "important" consideration in their investment decisions, compared with 34% who said it was "central" or "important" five years ago. In fact, 14% of them said CR was not a consideration at all five years ago. Now, not a single investor said it was not a consideration."

Fig. 2. L'équilibre du « système à multifinalités »

L'équilibre du « système à multifinalités »

(Le rosace de Peter Doyle – Université de Warwick 1994)



3

Il ne faut pas oublier l'influence de la plus récente Théorie Sociale de l'Eglise. Dans l'Encyclique 'Centesimus annus' (1991), le Pape Jean Paul II affirmait que " la valeur sociale d'une entreprise ne peut pas être réduite à la seule thématique du profit et du bien être... mais doit reconnaître la centralité de l'individu, qui constitue le vrai critère de toute rationalité économique ou politique... Le développement intégral de la personne humaine ne contredit pas, mais plutôt favorise une plus grande productivité et efficacité du travail... Le profit n'est pas l'unique finalité de l'entreprise; il faut considérer d'autres facteurs humains et moraux qui, dans une plus longue perspective, sont également essentiels pour la vie de l'entreprise".

L'évocation de la priorité du travail contenue dans 'Laborem exercens' (1981) souligne la pensée du Pape Wojtyla: ne pas se contenter uniquement de l'optimum économique, mais aussi rapporter l'efficacité économique à sa finalité fondamentale, le développement de l'homme.

Une telle approche relationnelle permet à l'entreprise de donner un "rôle" et une "valeur" aux multiples sujets (individus, autorités publiques, groupes politiques) avec lesquels - directement ou indirectement - elle opère ainsi que de les inciter à l'action et aux propositions, dans un esprit de responsabilité partagée et réciproque.

3. Quelques considérations sur les tendances en Italie

Plusieurs experts, associations et organisations s'occupent en Italie de RSE.

Parmi les expériences les plus significatives au niveau de l'élaboration on trouve le projet Q-RES de 2001, conçu par Lorenzo Sacconi de l'Université de Trento en collaboration avec le Centre for Ethics Law & Economics de la LIUC de Castellanza, qui n'a toutefois pas connu une grande diffusion à cause de sa complexité d'application.

De telles propositions ont une certaine valeur culturelle de sensibilisation et approfondissement conceptuel de la RSE.

Dans une logique de marché globalisé elles sont limitées par une faible diffusion et, de ce fait, elles ne sont pas d'une particulière utilité aux entreprises engagées sur le marché international.

“La finalité du projet Q-RES est de promouvoir une vision de l'organisation basée sur le contrat social avec les stakeholders par la définition d'un nouveau standard certifiable de responsabilité etico-sociale qui sauvegarde la réputation et la fiabilité de l'entreprise. A ce propos le Projet Q-RES propose un modèle pour le système de gestion des organisations qui adopte un ensemble d'outils finalisés à la responsabilité éthico-sociale de l'entreprise et envisage un standard certifiable pour la gestion du système.

Les lignes directrices Q-RES, publiées par l'organisme CELE en juillet 2001 présentent un modèle de gouvernance des relations entreprise-stakeholders, basé sur un ensemble complet et intégré d'outils.

Il y a six outils pour réaliser le système de gestion pour la responsabilité éthico-sociale dans le modèle Q-RES :

- VISION ETHIQUE
- CODE ETHIQUE
- FORMATION ETHIQUE
- SYSTEMES D'ORGANISATION DE LA REALISATION ET CONTROLE
- COMPTE RENDU ETHICO-SOCIAL
- VERIFICATION EXTERIEURE

L'élément novateur du Projet Q-RES réside dans l'intégration des outils. La fonction dans le mécanisme de la réputation justifie la présence de chaque outil, qui a la vocation d'accroître la confiance des stakeholders vers l'organisation. Néanmoins, aucun des outils n'est suffisant à lui seul, étant conçu comme une partie d'un système doté d'une logique interne. Le modèle de responsabilité sociale d'entreprise, décrit dans les lignes directrices Q-RES, a été développé, dès ses origines, en tenant compte de deux caractéristiques fondamentales: être observable et vérifiable de l'extérieur... Pour opérer dans cette logique on a estimé opportun de se référer aux plus récentes normes sur les systèmes de gestion (ISO 9000 édition 2000)...” (*Dalle Linee Guida Q-RES alla norma certificabile per la responsabilità etico-sociale d'impresa*).

La norme SA8000 suit les mêmes logiques et constitue un standard international répandu et appliqué (voir la recherche citée: “*Mapping instruments for CSR*” de la Commission Européenne) : quel sens et quelle utilité peut présenter pour les entreprises confrontées à des partenaires, clients, investisseurs à niveau planétaire la proposition d'un outil “italien”, puisque l'espace européen même est désormais trop limité ?

On peut développer un pareil raisonnement pour les outils italiens du Bilan Social.

La recherche européenne cite uniquement les standards de compte-rendu GRI et AA1000, les deux étant similaires entre eux, comme outils globaux.

Comme Valeria Fazio a bien souligné, le système GBS, outil le plus répandu en Italie, est également très semblable, du moins dans son organisation générale.

STRUCTURE ET CONTENU DU BILAN SOCIAL GBS

2.1. IDENTITE DE L'ORGANISATION

- 2.1.1. Aménagement de l'institution
- 2.1.2. Valeurs
- 2.1.3. Mission
- 2.1.4. Stratégies
- 2.1.5. Politiques

2.2. PRODUCTION ET REPARTITION DE LA VALEUR AJOUTEE

- 2.2.1. Balancement avec la comptabilité générale d'exercice
- 2.2.2. Le tableau de détermination de la Valeur Ajoutée
- 2.2.3. Le tableau de répartition de la V.A. parmi les stakeholders

2.3. RAPPORT SOCIAL

- ! *Sections fondamentales*
- 2.3.1. Contenus du rapport (objectives etc.)
- 2.3.2. Identité des parties intéressées - *stakeholders*
- 2.3.3. Politiques vers les *stakeholders*
- ! *Sections intégratives*
- 2.3.4. Opinions des *stakeholders*
- 2.3.5. *Benchmarks* et informations
- 2.3.6. Amélioration du budget social (projet)

Est-il donc utile de développer un autre système à niveau local? Ne serait-il pas mieux de trouver un accord sur des applications raisonnées des outils internationaux à l'entreprise ou au secteur spécifique ?

Confrontons les prémisses au système italien du GBS avec celles du GRI :

“La collectivité exprime de plus en plus intensément des besoins et des attentes qui influencent la croissance de l'entreprise, le concept de développement et de durabilité. Le consensus et la légitimation sociale permettent par ailleurs à l'entreprise d'augmenter ses profits et d'être favorisée dans la compétition pour les marchés.

La conscience grandissante du rôle des entreprises dans le secteur social vient accroître l'intérêt pour la théorie et la pratique de la communication sociale. Quelques décennies auparavant, on considérait suffisant de communiquer exclusivement les données relatives au cours économique et financier de la gestion...” (Bilan Social du GBS).

“La GRI (*Global Reporting Initiative*) reconnaît que le développement du cadre de référence global pour le reporting est un projet de longue haleine. Par exemple: le reporting financier a vu le jour il y a plus d'un demi siècle et pourtant il est encore en évolution... Les lignes directrices de 2002 reflètent le point de vue du Conseil de Direction du GRI... sur le reporting à un moment donné, ce qui représente un choix dans un éventail d'alternatives possibles” (GRI - Lignes Directrices sur le Reporting de Durabilité 2002). Le rapport de

l'Economist Intelligence Unit 2005 sur la RSE souligne l'importante diffusion et les nombreuses adhésions au système GRI⁴.

S'il est vrai que "toute société reconnaît des valeurs et des finalités différentes qu'on ne peut pas reconduire à un système unique" (Max Weber), la RSE, tout comme l'éthique, doit tenir compte des spécificités du lieu et du moment historique où elle est appliquée⁵. La réflexion doit par conséquent se porter sur l'opportunité d'utiliser des langages et des outils communs pour confronter des réalités lointaines mais soudainement rapprochées par l'évolution de plus en plus rapide des marchés; le choix d'outils non standardisés entraînerait l'obligation de modifier ou de re-calibrer les outils, avec une perte de temps et de compétitivité irréparable.

Le super-manager Carlos Ghosn, redresseur de Nissan et à partir de Mai 2005 responsable de Renault et Nissan, a écrit à ses employés: "Notre époque a un *label* qui s'impose aux entreprises et aux nations: le dépassement des frontières... L'entreprise doit opérer à échelle planétaire - s'appuyant sur des collaborateurs issus de multiples cultures - et profite de la disparition de ses propres barrières... Créatrice de valeur, ouverte à la diversité culturelle et transversale dans son organisation: telle est ma vision de l'entreprise performante du 21ème siècle".

Quant à la position de ceux qui considèrent spécifique de la RSE seulement "ce qui dépasse les obligations prévues par les lois" (réglementation étatique contraignante opposée à engagement volontaire), il suffit d'observer que - vu la complexité et l'application dans tout secteur des normes (nationales et internationales) - une telle distinction apparaît, surtout en Europe, inutile et limitative.

Les considérations contenues dans le rapport de la World Bank de 2002 apparaissent bien appropriées: les '*best practices*' peuvent dans plusieurs situations se transformer en normes légales et la RSE peut de toute manière être utile à une plus efficace observation des normes existantes.⁶

Ce qui dans la RSE peut vraiment aller au delà des lois est alors un système volontaire de management de la conformité (tant aux lois qu'aux *best practices* qu'aux exigences des parties prenantes).

Aux moyens de communication des et pour les stakeholders, au contrôle des fournisseurs, etc., correspond le troisième – et plus haut – des trois degrés de la responsabilité morale:

- 1. le respect des droits ;
- 2. la sensibilité à la spécificité des individus titulaires des droits ;
- 3. la prise en charge avec empathie des besoins et des droits des parties prenantes.

⁴ "More than 10,000 individuals and 3,000 listed companies have helped to develop the standards of the Global Reporting Initiative (GRI), an organisation based in Amsterdam, trying to create a single global measure for CR performance. Among its corporate clients implementing GRI standards are Bayer, Canon, Deutsche Bank, General Motors, Heineken and Shell."

⁵ "...donner une réponse aux défis du monde actuel, tout en respectant l'identité et les traditions des sociétés millénaires" – L. Planas, Ambassadeur d'Espagne au Maroc

⁶ "... considering only those initiatives that provide incentives for business to go "beyond compliance" would fail to take account of the dynamic linkages between voluntary approaches and regulation and the potential for voluntary initiatives of various kinds to crystallize, over time, into mandatory minimum standards. Neither does.....the rigid "voluntary versus regulatory" make sense in the context of developing country"

4. Une proposition de schéma de certification intégré : le BEST⁴

L'internationalisation et la rapide évolution des marchés, l'affirmation grandissante de la mondialisation et la concurrence des pays à bas niveau de salaires poussent un nombre de plus en plus important d'organisations de pays développés à rechercher des outils nouveaux pour affronter la confrontation internationale d'une façon compétitive.

Les dernières évolutions des marchés tendent à sélectionner et exclure les entreprises qui opèrent aux marges des règles et des principes universalement reconnus comme basiques dans la culture juridique et sociale.

La demande du marché porte à reconsidérer les caractéristiques intrinsèques des produits au-delà du concept de la qualité immédiatement perceptible. On prête une plus grande attention à l'engagement de l'entreprise à opérer selon les principes de la responsabilité sociale. Par conséquent l'intérêt est porté sur les éléments qualitatifs reliés aux modalités de production, aux garanties de sécurité, à la provenance du bien ou des services, à l'image de l'entreprise et à sa capacité de produire développement économique durable, à la sauvegarde de la santé et de la sécurité des travailleurs.

De nos jours la compétitivité - vue comme la capacité de produire du profit dans l'immédiat, mais aussi dans le moyen et long terme - implique une approche orientée vers une philosophie de prévention, ainsi que vers des capacités de contrôle et gestion de multiples variables, très fortement reliées entre elles.

Pour rendre crédible et reconnaissable l'engagement des organisations à améliorer ce genre de prestations, la société RINA, du groupe "Registro Italiano Navale", a élaboré le schéma de certification BEST⁴ (acronyme de *Business Excellence Sustainable Task*). Il s'agit d'un système intégré de gestion qui réunit, dans un unique processus de certification, les quatre standards : ISO 9001:2000 (qualité), ISO 14001:2004 et EMAS (environnement), OHSAS 18001:1999 (sécurité) et SA8000:2001 (éthique). On peut pourtant le considérer un véritable schéma pour la gestion des variables essentielles pour la compétitivité sur les marchés (fig.3). Les tendances des marchés ont progressivement porté à l'élaboration de standards volontaires, mais auditables, qui visent à la gestion correcte des variables mentionnées selon des modèles internationaux et garantissent les échanges économiques entre les entreprises de secteurs et pays différents.

La procédure de certification prévue pour obtenir le BEST⁴ est basée sur une vérification intégrée effectuée par un unique groupe d'évaluation. Il vérifie la correcte application des normes ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et SA 8000 et rédige ensuite un unique rapport d'audit, vis à vis d'un système de gestion intégré.

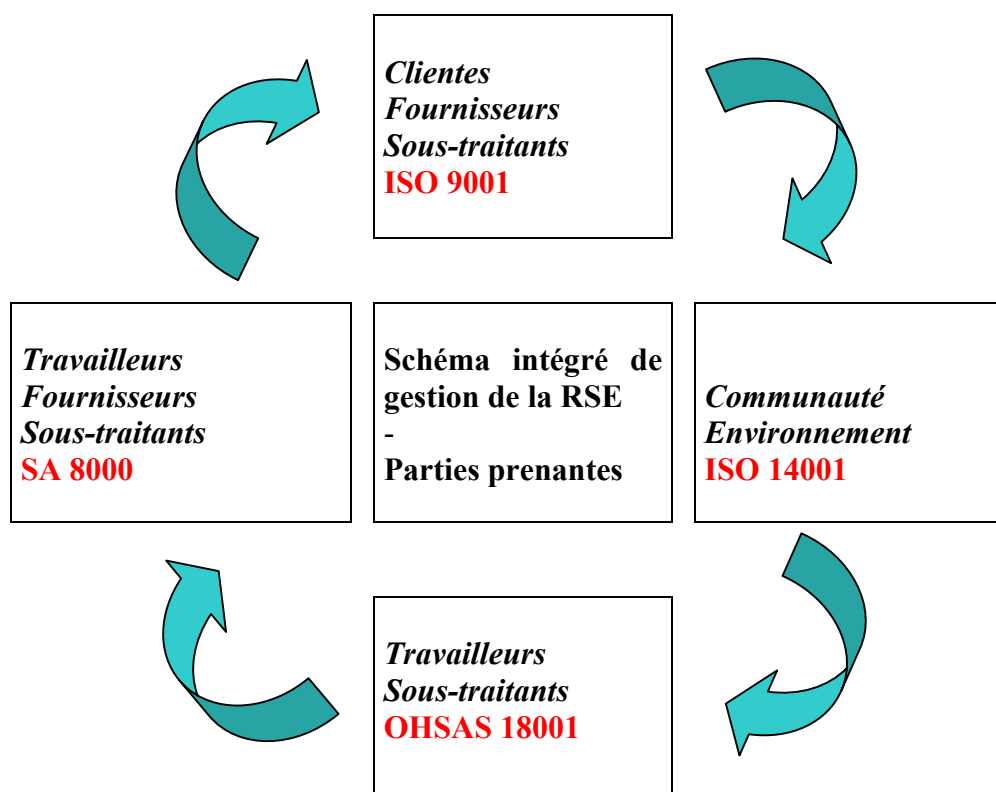
Une telle approche permet à l'entreprise de concentrer toute l'activité de développement du système et d'audit en une seule fois, au lieu de la répéter pour chaque norme. Elle permet également de mieux planifier les activités d'amélioration, d'entraînement et de communication et de réduire, ce qui n'est pas négligeable, les coûts de consultation et de certification, grâce à une gestion plus efficace des temps d'étude, formalisation et audit.

Une vision d'entreprise qui considère fondamentales les problématiques relatives à la qualité (ISO 9001), à l'environnement (ISO14001), à la santé/sécurité (OHSAS 18001) et à la responsabilité sociale à l'égard des travailleurs (SA8000), aboutit à l'exigence de réaliser un système de gestion intégré pour gérer au mieux ces variables.

Des nombreuses organisations réalisent déjà des Systèmes de Gestion qui intègrent deux schémas de certification.

Par exemple, la mise en place de Systèmes de Gestion Intégrés Qualité-Environnement, de plus en plus répandue, ne comporte aucun problème particulier. On trouve de même des exemples d'intégration de trois Systèmes de Gestion. On n'avait jamais essayé de réunir quatre schémas.

Fig. 3. Intégration des Systèmes de Gestion des certifications



Les analyses effectuées montrent que les quatre schémas de certifications mentionnés, concernant les Systèmes de Gestion des Organisations, ne contiennent aucun élément ou principe en opposition. Mieux encore, ils présentent plusieurs caractéristiques communes, comme par exemple la structure de base du Système de Gestion, la recherche de l'amélioration continue par l'utilisation du modèle cyclique PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) et la procédure de réexamen, moyen irremplaçable de collecte d'informations.

La norme ISO 9001 analyse spécifiquement la compatibilité du Système de Gestion Qualité avec d'autres systèmes de gestion, soit comme extension du Système de Gestion de la Qualité vers d'autres systèmes soit à l'inverse: d'autres systèmes vers celui de la Qualité.

Un tel principe général sur la compatibilité entre systèmes de gestion et Système de Gestion de la Qualité, énoncé dans la norme ISO 9001, est valable également dans les rapport réciproques entre les autres normes analysées. Notamment la norme ISO 9001 "a été alignée sur la norme ISO 14001:1996, pour accroître la compatibilité entre les deux normes, au bénéfice des utilisateurs".

Le standard OHSAS 18001:1999 présente une structure très similaire à celle de la norme ISO 14001:1996 en ce qui concerne la succession des paragraphes. On en déduit l'intention de l'organisme anglais concepteur de simplifier la compréhension et l'application de la norme par une compatibilité accrue avec la norme environnementale.

En ce qui concerne la norme SA8000 on repère de nombreux éléments communs avec les normes ISO.

La structure de base de toutes les normes est la même. Toutes développent leur sujet spécifique, mais les aspects gestionnels correspondants se réfèrent toujours au modèle cyclique (PDCA), dans le souci d'améliorer continuellement les prestations et l'efficacité des organisations.

Les différences qu'on a pu remarquer ne sont certainement pas un indice de logiques inconciliables. Les normes apparaissent similaires à certains égards et complémentaires par d'autres.

Des considérations précédentes on déduit la possibilité réelle de réaliser un Système de Gestion Intégré des quatre standards, caractérisé par une documentation unitaire et par un seul processus d'audit. De plus, grâce à un certain niveau de complémentarité, on peut réunir les normes dans un seul schéma de référence qui intègre les aspects de qualité, environnement, santé/sécurité et responsabilité sociale.

La réalisation d'un Système de Gestion Intégré peut devenir extrêmement simplifiée par rapport à celle des Systèmes considérés un par un. L'organisation peut arriver à assembler des procédures, produire une documentation plus légère et déceler d'éventuelles synergies entre les thématiques et les procédés. Des audits intégrés donneront lieu à des économies financières et à une réduction non négligeable des temps de réalisation et d'évaluation.

Par exemple, les corrélations entre "Mesurages, analyses et améliorations" sont présentées dans le tableau suivant :

ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA8000	ELÉMENTS CONCERNANTS
8.1	4.5.1	4.5.1	-	Méthodologies de vérification
8.2.1	-	-	(9.13)	Monitoring satisfaction des clients
8.2.2	4.5.4	4.5.4	9.2	Vérification de conformité du Syst. Gestion.
8.2.3	4.5.1	4.5.1	9.5.d 9.12 - 9.13	Monitoring des activités et des résultats
8.2.4	-	-	-	Monitoring/évaluation des produits
8.3 - 8.5.2	(4.4.7) - 4.5.2	(4.4.7) - 4.5.2	9.10 - 9.11	Non conformités - Mesures rectificatives
8.5.3	-	-	9.11	Mesures correctives
8.4	(4.5.1)	(4.5.1)	(9.14)	Analyse des données
8.5.1	(4.3.4)	(4.3.4)	9.2	Amélioration continue

La thématique, centrale pour tout Système de Gestion, est présente dans les quatre normes, mais seules les normes ISO 9001, ISO 14001 et le standard OHSAS 18001 se rapportent avec précision à des procédés et méthodologies de vérification préétablies.

L'organisation intégrée de l'audit donne lieu ainsi à un croisement synergique en faveur de la quatrième norme.

En l'absence de problématiques spécifiques qui excluent le développement d'un Système intégré dans un organisation, la certification effectuée par un Organisme tiers ne présente aucun problème.

Au contraire, elle bénéficie des avantages de l'intégration, même si elle demande, de toute évidence, une attention particulière à la composition du team des auditeurs et au planning des audits.

5. Un exemple réel : le schéma BEST⁴ de « Costa Crociere S.p.A. »

Afin de certifier le Système de Gestion Intégrée (SGI) Qualité, Environnement, Sécurité et Responsabilité Sociale, l'Organisme de certification RINA S.p.A. a élaboré le schéma BEST⁴ (*Business Excellence Sustainable Task*). Le BEST⁴ réunit dans un seul processus de certification un SGI, développé par l'organisation, qui se rapporte aux standards ISO 9001, ISO 14001, SA8000 et au standard technique OHSAS 18001.

Les premiers exemples de certification selon un tel schéma ont été proposés par les organisations *Costa Crociere S.p.A.* (Italie) et *Air Sahara* (Inde). La société de navigation italienne a été notamment la première à niveau planétaire à obtenir par le RINA - pour la Direction Générale, les Agences présentes sur le territoire national et les navires de propriété - une telle reconnaissance, dans le but: "Projet et réalisation de vacances en croisière - Gestion des navires de propriété".

Fig. 4. Logo de certification BEST⁴



L'audit de Costa Crociere a été planifié pour considérer en une seule fois les facteurs communs aux quatre normes relatives aux Systèmes de Gestion (SdG); dans ce but le Groupe de Vérification Inspective (GVI) a analysé les corrélations entre les processus d'entreprise de Costa Crociere et les normes de référence.

Le premier examen intégré des documents date de mars 2004; la visite préliminaire a été effectuée dans le but d'examiner la correspondance entre les documents envoyés par l'Organisation et la réalité du travail dans les sites audités (la Direction, un entrepôt, deux navires en navigation). Pendant l'audit, tout comme précédemment, on a évalué un site par typologie d'activité, en y ajoutant le *Contact Center* et deux Agences.

Dans les deux cas mentionnés, le GVI a rédigé pour chaque schéma de certification un rapport distinct d'audit, puisque l'analyse des rapports d'audit est effectuée par des différents Comités Techniques de Certification et leurs décisions sont ratifiées trimestriellement par le Comité de Certification de RINA.

La visite de certification a été notamment effectuée par un team composé de six auditeurs, caractérisés par des compétences et responsabilités spécifiques (*par ex. expert naval, expert en Droit du travail*) ainsi que par une interdisciplinarité de haut niveau.

Tableau des Compétences individuelles des auditeurs RINA

	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA8000
Auditeur A	X	X		
Auditeur B	X	X	X	X
Auditeur C (<i>expert naval</i>)	X	X	X	X
Auditeur D	X			X
Auditeur E (<i>expert en Droit</i>)				X
Auditeur F	X	X	X	X

Pour chaque schéma de certification on a obtenu le nombre de jours par homme nécessaires aux vérifications sur la base du nombre des employés de l'organisation. Même s'il s'agissait d'une vérification intégrée effectuée par des auditeurs qualifiés pour plusieurs schémas, on n'a pas considéré opportun de réduire les temps d'audit, vu le manque d'expérience dans le secteur et la situation de cas pilote.

Au cours de l'audit on a analysé la structure, l'articulation, les connaissances du personnel et le niveau de développement du SGI. Le GVI a vérifié que la mise en train et la réalisation du SGI étaient en mesure de garantir tant le respect des obligations de lois que l'amélioration continue des prestations.

En particulier on a vérifié le rôle du représentant du personnel et son niveau de notoriété auprès des travailleurs, ainsi que l'activité de formation à l'intérieur de l'organisation.

On a vérifié avec une particulière attention que :

- une formation adéquate était proposée à tous les niveaux de l'organisation;
- la disponibilité de ressources humaines était suffisante et que le personnel était qualifié par rapport aux tâches reliées à la gestion de l'environnement;
- toute la structure de l'entreprise, selon les différentes responsabilités et compétences, était impliquée dans la réalisation des buts de sécurité.

Sujet d'audit a été également la correcte application de la procédure qui concerne les activités de contrôle des documents (émission, vérification, acceptation, distribution, archivage et révision de la procédure par l'examen de la documentation distribuée dans les divers secteurs de l'entreprise).

A cet égard, le Manuel intégré a été structuré en 11 paragraphes: les 8 premiers suivent le schéma de la norme ISO 9001 et contiennent la description détaillée des procédures développées au sujet du respect des exigences de la norme ISO 9001 et de celles communes aux autres normes; le paragraphe 9 considère les caractéristiques spécifiques du SdG Environnemental, le paragraphe 10 celles du SdG de la Santé et Sécurité au travail et le paragraphe 11 celles de la Responsabilité Sociale.

Les exigences relatives aux documents ISO 14001 et OHSAS 18001 (*qui ont la même structure et succession des paragraphes*), traitées dans les paragraphes 9 et 10 du manuel, concernent l'identification des aspects environnementaux/de sécurité, les prescriptions légales, le contrôle opérationnel, la préparation et la réponse aux urgences, l'évaluation des prestations.

Les exigences particulières de Responsabilité Sociale, au paragraphe 11, concernent les points de la norme SA 8000: 1 (travail des enfants); 2 (travail forcé); 4 (liberté d'association); 5 (discrimination); 6 (pratiques disciplinaires); 7 (temps de travail); 8 (rémunération). Le point 3 (hygiène et sécurité), selon la logique qui a inspiré le Manuel, a été intégré dans le paragraphe 10 et le point 9 (système de management) est contenu dans les paragraphes 1-8.

La Politique de Costa Crociere a été décrite en détail dans deux documents spécifiques rédigés par l'organisation: "Politique intégrée Qualité, Environnement et Sécurité de Costa Crociere S.p.A." et "Politique de Responsabilité Sociale de Costa Crociere S.p.A."

La certification d'un Système de Gestion Intégré par un organisme tiers, selon le schéma BEST⁴, a concrètement mis en évidence les avantages d'un audit intégré, en termes d'optimisation des ressources et de maximalisation de l'efficacité opérationnelle.

L'expérience acquise par les techniciens RINA en conduisant les audits "pilote" a confirmé, d'un point de vue théorique, la possibilité - voire la convenance - d'effectuer des audits intégrés.

Le maintien de l'excellence gestionnelle, garanti par le processus continu d'évaluation intégrée, et la capacité accrue de l'organisme certifié de se rapporter au contexte socio-environnemental, assurent une plus grande transparence vers les parties prenantes intérieures et extérieures.

Fig. 5. « Together for excellence »



On pourrait souligner pour finir que Costa Crociere S.p.A. (Groupe Carnival) a clôturé son Bilan 2004 par un chiffre d'affaires en croissance de 35% et un bénéfice brut accru de 90%.

« S'il est vrai que la mission principale d'une entreprise reste la création de richesse, alors ce but doit être atteint en considérant les nouvelles sensibilités de notre société..... Chez nous la certification est une responsabilité et un engagement à faire de mieux en mieux » (P.L. Foschi, A.D. COSTA CROCIERE).

Conclusion

Rares sont en Italie les managers qui ne participent pas au grand intérêt suscité par la RSE: en général il s'agit de gens qui la confondent avec - ou la limitent à - l'idée de bienfaisance, d'initiatives culturelles ou humanitaires.

Des nos jours en revanche personne ne se rappelle, à propos de la RSE, des entreprises à participation d'Etat et du concept d'assistance qui pouvait autrefois caractériser certains aspects de leur gestion.

Par contre dans d'autres pays, comme par exemple la Chine, les experts sont soucieux que la diffusion de la RSE sur leur marché ne puisse reproduire le manque d'efficacité typique des entreprises à gestion étatique.

La Responsabilité sociale est de toute façon perçue en Italie comme une force positive pour l'efficacité des organisations.

Il apparaît désormais clair qu'en Occident, dans le monde anglo-saxon en particulier, les idées de la RSE ont modifié le concept même de gestion d'entreprise. Le débat acharné sur les conséquences d'un tel phénomène, suite à l'article '*The good company*' paru en janvier 2005 dans l'hebdomadaire '*The Economist*', a mis en évidence une réalité incontestable: la victoire totale de l'idéologie de la RSE.

En conséquence de nos jours aucune entreprise ne peut se permettre de l'ignorer ou de ne pas mettre en place une quelconque initiative dans ce domaine. Ceci est d'ailleurs largement confirmé par le sondage déjà cité de l'*Economist Intelligence Unit*.

Il y a toujours un risque qu'une adhésion formelle ou de commodité aux concepts de la RSE puisse se réduire uniquement à des déclarations vides ou à des initiatives de promotion commerciale.

Il devient de ce fait nécessaire que les stakeholders - à tout niveau et dans le monde entier - puissent contrôler, en utilisant des audits tierce partie et des certifications basées sur les standards internationaux, le contenu réel des documents et des projets réalisés par les entreprises selon le thème de la RSE.

*Traduit de l'Italien par A. Gorziglia.
Dépôt légal AIDP Trib. Gênes 04/2005.*

BIBLIOGRAPHIE

- E. Baldin, G. Mogani, “Dalle Linee Guida Q-RES alla norma certificabile per la responsabilità etico-sociale”- 2001
- Beda, Bodo, V. Fazio, Luison, “La Responsabilità Sociale d’Impresa” – 2004
- R. Beltramo, M. Bechis, M. Biolo, D. Andreis, “L’integrazione tra Sistemi di Gestione: Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale” - De Qualitate, 2004
- Luis Bento, “De la CSR à la RSO“ - 2004
- M. Biolo, “Implementazione e certificazione di un sistema di gestione integrato: l’approccio di RINA Spa” - 2004
- BSCI-Business Social Compliance Initiative, System description – 2004 (www.bsci-eu.org)
- M. Ceresa-Gastaldo, “Il ‘processo alle società’ nel DLgs 8.6.01 n. 231” - 2002
- Commission Européenne, Livre Vert “Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises”– 2001
- Com. Européenne, “Responsabilité Sociale: une contribution des entreprises au développement durable”- 2002
- European Commission, “Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility” – 2003
- GBS, “Principi di redazione del bilancio sociale” - 2001
- H. Gregory, “International comparison of Corporate Governance guidelines and codes of best practice” – 2001
- GRI, “Lignes Directrices sur le Reporting de Durabilité” – 2002
- G. Gualandi, “Dal mobbing alla gestione etica”, De Qualitate - Luglio ‘04 e Direzione del personale – Dic. 2004
- M.-F. Hirigoyen, “Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien” - 1999
- D. Leipziger, “SA8000 The definitive guide to the new social standard” – 2001
- Ministero It. Lavoro e Politiche Sociali, “Il Social Statement del Progetto CSR-SC” – 2004 (www.welfare.gov.it/csr)
- Ministero Italiano Affari Esteri, “Global Compact Italia” – 2004 (www.globalcompactitalia.org)
- Dale Neef, “Corporate accountability in a time of war” – 2005
- ONU, “Norme sulle Responsabilità delle Compagnie Transnazionali ed Altre Imprese Riguardo ai Diritti Umani”, Risol. 2003/16 Sotto-Commissione delle Nazioni Unite sulla Promozione e Protezione dei Diritti Umani - 2003
- Gregor Paul, “Global Ethics and Chinese Resources” – Karlsruhe Univ. 2001
- Proposition de Loi relative au harcèlement moral au travail au Sénat français, du 21.12.2000

Ph. Ravisy, “Le harcèlement moral au travail” - 2004

RINA, “Regol. Certificazione Sistemi Gestione Integrata secondo lo Schema BEST4” - 2004
(www.rina.org)

SAI-Social Accountability International, “SA8000-Social Accountability 8000” - 2001
(www.cepaa.org)

SAI-Social Accountability International, “Guidance Document for Social Accountability 8000” – 2005

The Economist - Economist Intelligence Unit, “The importance of Corporate Responsibility” – 2005

The Economist, “The good company” - 2005

M. Viviani, “La vera forza degli stakeholders” – Etica per le professioni 2002

World Bank , “Public Sector roles in strengthening Corporate Social Responsibility” - 2002

Xiaohe Lu, “Business Ethics in China” – Shanghai Academy of Social Sciences

S. Zamagni, “Nelle mani del consumatore-cittadino” - Etica per le professioni 2000