

# La Missive de

# Gestion *attentive*

N°34 – avril - mai 2009



## **Sommaire**

**Edito : Des salariés dans la gouvernance**, par Marie-Noëlle Auberger  
**Les administrateurs salariés en Europe,**  
**La RSE, les administrateurs salariés et le statut du**  
**travailleur,**  
**Commerce équitable et consommation responsable**  
**La disponibilité en eau, l'Etat et les distributeurs**

## **Édito: Des salariés dans la gouvernance**

Après l'appel d'un groupe d'administrateurs, salariés ou représentant les salariés actionnaires (Missive n°32) en faveur d'une « gouvernance plus démocratique des entreprises », des administrateurs salariés appartenant à d'autres confédérations syndicales tiennent peu ou prou le même discours : face au courttermisme et à la prééminence du financier, facteurs de la crise mondiale, la démocratisation des entreprises est une voie à explorer quand on s'interroge sur la gouvernance des entreprises.

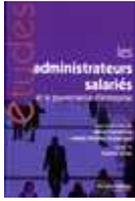
Un ouvrage récent, que nous avons eu l'honneur de codiriger, tente de faire le point de la question. Alors qu'acteurs et observateurs du social sont familiers des modalités d'information-consultation des salariés, la participation des travailleurs à la gestion est méconnue quand elle passe par leur présence avec voix délibérative dans les conseils d'administration ou de surveillance. Pourtant, ces administrateurs salariés existent, et pas seulement dans les entreprises publiques, et pas seulement en France. Même si on ne va pas en France jusqu'à la codétermination de la grande industrie allemande, les administrateurs salariés ne sont pas des potiches. Ni «super-délégués», ni observateurs passifs, ni courtisans complaisants, ils peuvent acquérir une réelle capacité d'influence.

À l'heure où l'économie mondialisée est entrée dans une crise que beaucoup s'accordent à qualifier de systémique et où le gouvernement d'entreprise fait débat, il convient de se demander si la présence renforcée d'administrateurs salariés ne contribuerait pas à la meilleure prise en compte par les entreprises de leur responsabilité sociétale.

Nous parlerons aussi dans ce numéro de commerce équitable et du bien précieux qu'est l'eau. Dans un cas comme dans l'autre la question des démarches respectives de l'Etat, du secteur privé lucratif et des associations se pose, ainsi que celle de la nature de leur action.

**Marie-Noëlle Auberger** [mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@gestion-attentive.com)

## Les administrateurs salariés en Europe



*L'ouvrage « les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise » vient de paraître à la Documentation Française. Codirigé par Aline Conchon (doctorante et aujourd'hui chercheuse à l'Institut syndical européen) et Marie-Noëlle Auberger, cet œuvre collective donne la parole à la quasi-totalité des chercheurs et observateurs de ce phénomène, ainsi qu'à un certain nombre d'acteurs. Centré sur le cas français, il s'étend toutefois non seulement aux aspects communautaires du sujet mais aussi à l'existant dans les autres pays européens.*

*Nous résumons ici la partie européenne de l'ouvrage, soit la préface de Vladimir Špidla, Commissaire européen à l'emploi, aux affaires sociales et à l'égalité des chances, le chapitre sur la participation des salariés dans la Société européenne dû à Udo Rehfeldt, chercheur à l'Institut de Recherches Economiques et Sociales (Ires, Paris), et celui intitulé « administrateurs salariés et gouvernement d'entreprise : un élément clef du modèle social européen », par Norbert Kluge et Michael Stollt, l'un comme l'autre chercheur à l'Institut syndical européen pour la recherche, la formation et la santé-sécurité (Etui-REHS, Bruxelles).*

La législation européenne a créé un socle de droits pour les travailleurs, qui participe d'une volonté d'assurer le dialogue entre les différentes parties prenantes au sein des sociétés européennes. La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne stipule dans son article 27 que « les travailleurs ou leurs représentants doivent se voir garantir, aux niveaux appropriés, une information et une consultation en temps utile » et l'article suivant établit un droit de négociation et d'actions collectives pour les travailleurs ou leurs organisations représentatives. Quinze directives, directement ou indirectement, accordent des droits d'implication aux travailleurs, notamment dans le droit des sociétés communautaires. D'autre part, la communication de la Commission du 5 juillet 2002 établit le cadre pour la promotion de la participation financière des salariés aux bénéfices et aux résultats de l'entreprise.

La participation des travailleurs aux organes de gestion de l'entreprise existe dans un certain nombre de pays d'Europe, sous des formes variées, la loi incluant selon les cas les entreprises publiques, les entreprises privatisées, les sociétés privées, uniquement les SA ou aussi d'autres statuts, les entreprises de grande taille ou de champ plus large, etc. Le nombre d'administrateurs salariés varie, d'une seule personne au tiers voire la moitié du conseil, d'administration ou de surveillance. Ils peuvent être désignés par l'organisation syndicale ou élus par les travailleurs, être extérieurs à l'entreprise (représentants de la fédération dans la métallurgie allemande par exemple) ou obligatoirement salariés de l'entreprise (Espagne, Irlande, Danemark), ou encore ni salariés de l'entreprise ni représentants syndicaux et donc de fait issus du monde politique ou académique (cas des Pays-Bas). Cette hétérogénéité est due au fait que la participation au sein des entreprises s'est développée dans les années 1960-1970, dans un cadre essentiellement national. Jusqu'en 2004, il n'existait aucun standard européen sur la participation des travailleurs dans les conseils de direction ou de surveillance. Certains États membres affichaient déjà des systèmes de participation très développés, quand d'autres n'avaient jamais introduit de telles dispositions dans les règles régissant l'organisation de leurs relations industrielles. « *Dans la mesure où nos entreprises ont acquis une dimension toujours plus européenne, l'Union, et c'est là sa valeur ajoutée, a été amenée à traiter les problèmes qui pouvaient se faire jour dans le cadre de la juxtaposition de différents systèmes nationaux de participation* », explique Vladimir Špidla.

### Expériences et traditions nationales

C'est en Allemagne qu'est apparue en 1951 la représentation des travailleurs dans les organes de gestion des entreprises, et là qu'elle a atteint le plus de maturité. Cette codétermination n'est pas le fruit d'une régulation pacifiée entre patronat et syndicat

mais une conquête syndicale passée dans la loi, d'abord dans la métallurgie puis dans toute entreprise de plus de deux mille salariés, et toujours sujette à contestation côté patronal. Les administrateurs désignés par les travailleurs représentent la moitié ou le tiers du conseil d'administration ou de surveillance.

Dans les années 1970, l'idée d'une démocratie industrielle gagna en popularité en Europe et plusieurs pays tels le Danemark (1973), la Suède (1973) et l'Autriche (1974) adoptèrent des lois en matière de participation à la gestion pour faire des travailleurs « des citoyens sur leur lieu de travail ». Une seconde vague déferla au début des années 1990, lorsque les anciens pays du bloc communiste réformèrent leur système économique et politique. La Hongrie, la République tchèque, la Slovaquie et la Slovénie suivirent le modèle de l'Allemagne et de l'Autriche, adoptant le système dualiste de gouvernement d'entreprise (directoire et conseil de surveillance) et y inclurent une représentation des travailleurs dans les organes de contrôle. *« L'idée implicite est de suivre le chemin de ces voisins au succès économique exemplaire, mais également d'impliquer plus avant les travailleurs au coeur des processus particulièrement difficiles de privatisation »*, expliquent Norbert Kluge et Michael Stollt.

Aujourd'hui, sur trente États membres composant l'Union européenne et l'Espace économique européen, dix-neuf donnent des droits de représentation dans les organes des entreprises à leurs travailleurs – tout au moins à certains d'entre eux -. Dans douze pays (Allemagne, Autriche, Danemark, Finlande, Hongrie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, République tchèque, Slovaquie, Slovénie et Suède), on peut qualifier ces droits d'« étendus » dans la mesure où les travailleurs ont le droit d'élire ou de proposer des candidats pour les représenter au conseil des entreprises publiques et privées. Dans sept autres (Espagne, France, Grèce, Irlande, Malte, Pologne et Portugal), le champ d'application de ces droits se limite aux entreprises publiques et/ou privatisées. Cependant, parmi les onze pays restants, il existe des exemples – certes exceptionnels - de représentation des travailleurs dans les organes de gestion sans qu'une telle modalité soit légalement prévue.

*« La façon dont les administrateurs salariés sont impliqués dans le processus de décision diffère sensiblement d'un cas à l'autre, en fonction des systèmes de relations professionnelles et de gouvernement d'entreprise »,* notent les chercheurs, *« la représentation des travailleurs dans les organes de gestion des entreprises est particulièrement ancrée dans les pays qui connaissent une tradition de dialogue et de partenariat social tendant vers des relations professionnelles moins conflictuelles. Cela explique pourquoi [elle] est partie prenante du « corporatisme nordique » et du modèle de « partenariat social d'Europe continentale », alors que le modèle dit « anglo-saxon pluriel » et celui, plus conflictuel, de l'« Europe latine du Sud » n'ont pas connu l'élaboration historique de telles prérogatives, à l'exception de quelques entreprises qui sont ou furent publiques. »*

## **Une nouvelle dynamique due à la SE**

Il n'existe pas d'harmonisation d'un système européen de représentation des travailleurs dans les organes de gestion des entreprises. La représentation des travailleurs se fait dans le strict cadre national et les salariés des filiales étrangères ne sont pas légalement reconnus comme électeurs des administrateurs salariés. Les nouvelles possibilités offertes notamment par le statut de société européenne ont conduit certains pays (Hongrie, Slovénie) à modifier le droit national pour offrir aux entreprises une plus grande flexibilité en la matière ; des débats ont lieu sur la « modernisation » du système de représentation des travailleurs dans les organes de gestion des entreprises (Allemagne, Danemark) ; ailleurs, patronat et travailleurs partagent une appréciation positive du système (Suède) ; ailleurs encore, les entreprises privatisées se défont des administrateurs salariés (Espagne, Grèce, Irlande) ou les maintiennent *a minima* (France). Cependant, l'application des dispositions légales sur la société européenne a renouvelé la dynamique, tous les salariés européens de grandes entreprises sont maintenant concernés par le mandat d'administrateur salarié.

## **Le projet de société européenne depuis 1970**

Le premier projet de statut de la société européenne, élaboré en 1970 par la Commission européenne, avait pour objectif d'instaurer un cadre juridique uniforme pour la création de sociétés anonymes directement rattachées à l'espace juridique européen et non plus aux droits spécifiques des sociétés d'un pays donné. Cela devait faciliter la gestion des entreprises multinationales, notamment les changements organisationnels, tels que les fusions transfrontalières ou le transfert du siège social d'un pays à l'autre. Mais le volet sur la participation des travailleurs a suscité d'emblée des controverses parmi les forces politiques et les acteurs sociaux.

La Commission proposait un système qui s'inspirait directement du modèle en vigueur en Allemagne, seul pays de l'Europe des Six à disposer alors d'une forme de participation des travailleurs aux organes de direction ou de contrôle des entreprises. Ce projet prévoyait une structure duale, avec un directoire chargé de la gestion économique et un conseil de surveillance chargé de contrôler la gestion et de nommer et révoquer les membres du directoire. La participation des travailleurs se réalisait par trois canaux : des conventions collectives européennes conclues entre la direction et les syndicats présents dans les différents établissements, un comité d'entreprise européen avec information et consultation, la participation de représentants des travailleurs (dont certains extérieurs à l'entreprise) à l'organe de surveillance, pour un tiers au moins. Ce projet se heurta à des réactions hostiles des acteurs patronaux, qui ne voulaient pas de la participation à la gestion, mais aussi salariaux, les syndicats français, italiens et belges étant opposés à la codétermination et leurs homologues allemands revendiquant la parité. La Commission décida alors de faire avancer les trois dossiers séparément, ce qui fut fait avec des fortunes diverses : en presque quarante ans, celui sur les conventions collectives a progressé mais se heurte toujours au refus britannique ; celui sur les comités d'entreprise a fini par aboutir (directive du 22 septembre 1994).

Le troisième, celui de la participation des travailleurs aux organes de la SE, fut relancé par la Commission sous la présidence de Jacques Delors ; un mémorandum de juillet 1988 proposait le choix entre trois modèles : l'élection par les travailleurs d'une partie (entre un tiers et la moitié) des membres du conseil de surveillance ; la participation par le biais du comité d'entreprise ; la participation établie par un accord collectif conclu au sein de l'entreprise. Le patronat se montra toujours hostile mais la Confédération Européenne des Syndicats, qui avait été créée en 1974, salua l'initiative de la Commission.

De nouveaux projets furent présentés en 1989 puis en 1991. Les syndicats allemands craignaient que la codétermination dont ils étaient partie prenante ne soit affaiblie dans une société européenne et il n'était toujours pas question pour le patronat européen d'étendre à tous le système germanique. En mai 1997, un groupe d'experts sous la présidence du vicomte belge Etienne Davignon rendit un rapport, rédigé dans le cadre de la mise en place de la législation sur la SE, qui proposait de privilégier les négociations libres sur les modalités de participations au sein de chaque SE, des dispositions générales s'appliquant en cas d'échec. Un compromis entre pays fut trouvé en 2000 par le Conseil européen avec le système « avant-après » qui sauvegarde le système de participation dont bénéficiait une part importante des salariés de la SE s'il était plus avantageux.

## **La directive de 2001, Le GSN et l'avant-après**

Plus de trente ans après le premier projet de la Commission européenne, le statut de la société anonyme européenne (*societas europaea* ou SE) a été définitivement adopté par le Conseil des ministres européen le 8 octobre 2001, sous la forme d'un règlement complété par la directive 2001/86 sur l'« implication des travailleurs ». Le règlement, entré en vigueur le 8 octobre 2004, s'impose directement aux États membres de l'Union Européenne et aussi à ceux de l'Espace économique européen (Norvège, Islande, Liechtenstein). Les États membres disposaient de trois ans après l'adoption de la directive pour mettre leur législation en conformité par une loi de transposition.

Une SE peut se constituer par fusion entre sociétés localisées dans au moins deux Etats membres, par création d'une société holding, par création d'une filiale commune, par transformation d'une SA qui a une filiale dans un autre Etat membre. Les SE sont libres de choisir leur structure de gouvernance, moniste (avec un conseil d'administration) ou dualiste (avec un directoire et un conseil de surveillance). Mais avant que la SE ne puisse être immatriculée, des négociations sur la participation des salariés doivent être menées avec un groupe spécial de négociation (GSN) composé de représentants des travailleurs des différentes entreprises impliquées. Direction et GSN, qui peut se faire assister par un expert de son choix, ont six mois (éventuellement prolongés de six mois d'un commun consentement) pour trouver un accord. Si les négociateurs parviennent à un accord, le contenu de celui-ci est libre, sous certaines conditions, notamment de majorité qualifiée si les droits préexistants de participation sont diminués pour certains travailleurs. Si le GSN et la SE n'arrivent pas à trouver un accord, les « dispositions de référence » annexées à la directive s'appliquent et un « organe de représentation des travailleurs » transnational doit être créé. Un des éléments fondamentaux de la législation sur les SE est l'application du principe « avant-après » qui doit empêcher une régression pour les travailleurs qui avaient antérieurement des droits nationaux de représentation dans les conseils.

Le paradigme juridique de la SE a ensuite inspiré la législation sur d'autres formes de société, comme la société coopérative européenne, dont la création s'est elle aussi accompagnée de dispositions relatives à l'implication des travailleurs, et participe au débat sur le statut de la société privée européenne, qui doit faciliter l'exercice d'activités transnationales des petites et moyennes entreprises en leur proposant une forme juridique européenne identique dans chaque Etat membre, la SE étant adaptée aux grandes sociétés.

### **Societas europaea et fusions transfrontalières**

Cependant, il convient de noter que seul un petit nombre de SE ont été créées, 327 entre octobre 2004 et janvier 2009, dont une bonne partie sont des coquilles vides sans salariés. Sur les 69 qui sont véritablement en activité et disposent de salariés, 39 sont immatriculées en Allemagne. L'attentisme des entreprises peut s'expliquer par l'arrivée d'un autre instrument à leur disposition, la directive du 26 octobre 2005 sur les fusions transfrontalières des sociétés de capitaux au sein de l'Union européenne, qui est entrée en vigueur le 15 décembre 2007. La directive sur les fusions transfrontalières avait pour but d'offrir un cadre législatif favorable à la réalisation de fusions, elle a défini des règles quant à l'implication des salariés dans la société absorbante. « *S'inspirant ici du régime de la Société européenne, la directive prévoit qu'en principe des négociations doivent être engagées avec les salariés sur les modalités de leur représentation au sein des organes d'administration ou de surveillance* » précise le Commissaire mais, les conditions de la directive sur les fusions étant globalement moins avantageuses pour les travailleurs que celles de la directive SE, « *cela pourra inciter des entreprises à choisir la première à la place de la seconde, pour faire l'économie d'une négociation ou pour échapper à la participation des travailleurs* » s'inquiète Udo Rehfeldt.

### **Un élément clé du modèle social européen**

Malgré ces réserves, la reconnaissance du rôle essentiel des partenaires sociaux et la promotion de la participation des travailleurs dans l'économie font partie des valeurs structurantes du modèle social européen, affirment tant le Commissaire européen que les auteurs. A un moment où la vision courttermiste et purement financière de certains actionnaires et investisseurs financiers provoque le débat, la représentation des travailleurs au conseil d'administration ou de surveillance pourrait promouvoir des stratégies d'entreprise responsables, au service de l'ensemble des parties prenantes sur le long terme.

## La RSE, les administrateurs salariés et le Statut du travailleur



*La confédération syndicale CFTC publie la collection Arguments qui « conçoit pour les acteurs de terrain, syndicalistes ou non, propose des analyses et réflexions sur les grands défis économiques et sociaux d'aujourd'hui. S'inspirant des principes sociaux chrétiens, cette série d'ouvrages esquisse les contours d'une société où l'homme aurait prééminence sur la logique économique ». Le dernier numéro, signé Frédéric Valérit, s'intitule sobrement « Responsabilité sociale des entreprises, les moyens d'action des syndicats ».*

Dans la préface, Anthony Ratier, conseiller technique CFTC auprès de l'IRES, réproprime le comportement « voyou » et irresponsable de certaines entreprises, qu'il attribue à la globalisation financière et à l'avènement des sociétés transnationales. Mais face à la grogne du grand public et des consommateurs ainsi qu'à la résistance du mouvement syndical, les grandes firmes tentent de réconcilier éthique et entreprise en avançant le concept de responsabilité sociale des entreprises, qui « démontre bien la manière dont les entreprises ont pu inclure certains aspects sociaux et environnementaux dans la stratégie commerciale et dans la planification des scénarios économiques ». Les directions adeptes du principe « les bonnes pratiques éthiques font les bonnes affaires » privilégient l'autorégulation et amorcent un dialogue avec les ONG, parfois en excluant les représentants des travailleurs. Mais le mouvement syndical ne doit pas laisser le champ libre aux entreprises, le concept ne doit pas être « la propriété des élites managériales et des ONG », mais « une véritable arme pour les délégués syndicaux », « en effaçant les démarches volontaires au profit d'une législation réellement contraignante ».

L'ouvrage lui-même est une honnête et quelque peu désordonnée recension de l'histoire de la RSE, de l'ISR, de l'écologie et de certains aspects des relations industrielles, avec un manque de définitions et parfois une certaine confusion entre les plans mondial, européen et français. La part belle est donnée, ce qui est parfaitement logique, aux mouvements chrétiens et à la CFTC, même si l'encadré sur AZF semble tout droit sorti de la presse de la CFE-CGC.

Sur le fond, la position de la CFTC par rapport à la RSE semble un peu floue. A la question « les entreprises jouent-elles vraiment le jeu de la RSE ? En est-on resté au double langage que nous connaissons ? », Gabrielle Simon, secrétaire générale adjointe de la confédération CFTC réplique « avec la position commune sur la représentativité des organisations syndicales et la réforme du temps de travail, que la CFTC n'a pas signée, la volonté des entreprises de ne plus rien assumer de l'ordre du collectif refait surface... Les entreprises vont avoir le pouvoir de déroger à la loi. Ce qui se traduira par toujours plus de flexibilité sans contreparties pour les salariés. Obtenant ce qu'elles veulent à leur niveau, elles cherchent à se désengager progressivement de la gouvernance des organismes gérés de façon paritaire tels que l'Unedic, la Sécu... Elles se replient sur elles-mêmes et adoptent une vue à court terme, uniquement centrée sur les profits. Tout le reste, c'est-à-dire le social, incomberait à l'Etat ! », puis à la question suivante, « la RSE a-t-elle quand même un avenir ? », elle répond : « oui, bien sûr, la CFTC continuera à adopter une démarche de construction sociale » avant d'affirmer avec optimisme que « l'expérience démontre que les entreprises qui réussissent économiquement sont celles qui allient l'économie et le social », ce dont les salariés de WallMart ou même, plus proches de la rue des écluses Saint-Martin, les salariés des sous-traitants de troisième rang de l'industrie automobile, ne sont peut-être pas convaincus. La sécurité pour le salarié, à travers le Statut du Travailleur, semble être pour la CFTC l'alpha et l'oméga de la RSE. Cela mériterait d'être retravaillé.

On lira avec intérêt le chapitre « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises ? ». Partant de la crise financière de 2008, Frédéric Valérit, pour qui « l'inefficacité de la gouvernance des entreprises apparaît comme l'un des facteurs ayant





la Palestine. Il convient aussi de noter qu'il n'y a pas eu de grand attentat ayant eu l'eau comme vecteur, alors que le terrorisme hydrique serait assez facile techniquement. Est-ce la marque du respect d'un élément essentiel à la vie ?

L'eau et l'assainissement sont deux urgences jumelles qui ne sont pas placées suffisamment haut dans la hiérarchie des préoccupations des institutions internationales ; il en est de même de la question des sols, alors que leur quantité disponible se réduit dans le monde, du fait de la pollution, de l'érosion, de l'urbanisation.

En Haïti, pays tropical, le plus pauvre de sa région, la répartition des revenus est la plus inégalitaire du monde. Pour la moitié analphabète, la population s'exprime dans la peinture, la sculpture et la musique ; pour un tiers urbanisée, elle compte trois quarts de pauvres, l'état sanitaire est mauvais - sida, diarrhées, gastroentérites infectieuses sont endémiques - et cette misère se reproduit de génération en génération. L'émigration massive diminue des ressources humaines locales et les ressources financières sont faibles. En tant que telles, les ressources en eau seraient suffisantes mais les sources sont mal protégées, ce qui engendre la pollution des eaux, peu d'énergie est disponible pour les pompes, les ruptures de réseau sont fréquentes. Les bornes fontaines font l'objet d'accaparement et leur eau est revendue. Et l'eau apportée par camion est dix fois plus chère qu'à la borne, l'eau en bouteille l'étant cent dix fois plus. Après avoir planté ce triste décor, Sergio Mazzucchelli, qui aide le gouvernement haïtien dans le domaine de l'eau, avec l'appui de l'Agence Française de Développement, donne quelques motifs d'espoir : une loi-cadre votée en janvier 2009 à l'unanimité a initié une réforme intégrale de l'eau et de l'assainissement. Cette loi prévoit une décentralisation de la gestion et la création de comités d'usagers, la formation de ressources humaines, l'implication du secteur privé, un décret tarifaire, la régulation du secteur et la relance des investissements.

Les problèmes d'eau sont des problèmes d'organisation qui relèvent de la puissance publique, affirme Alexandre Brailowsky, directeur de l'ingénierie sociale de Suez Environnement, l'Etat peut déléguer des fonctions mais pas les responsabilités. A Haïti, l'Etat est faible, il a délégué aux communautés ; les ONG voulaient des camions citernes, les populations ont voulu le raccordement. En Argentine, les populations des bidonvilles veulent payer leur eau : le compteur est la marque de leur citoyenneté. Au Chili, raconte Jaime Chomali, ministre conseiller de l'Ambassade du Chili en France, le secteur de l'eau est mené par des acteurs privés mais la régulation est étatique, le débat porte sur la propriété de l'eau. Un système de concessions met le secteur dans les mains de trois ou quatre grandes compagnies, certains demandent la nationalisation de celles-ci. Depuis 1990, le consensus de la politique économique est celui du couplage de la croissance économique et de la justice sociale, l'Etat donne des aides pour la petite agriculture et les populations pauvres, ce qui a permis une réduction de la pauvreté. Du fait des phénomènes météorologiques El Niño et La Niña, le Chili reçoit beaucoup de pluies dans sa région centrale alors que la sécheresse règne ailleurs. L'hydroélectricité a des problèmes et le gaz envoyé par l'Argentine n'arrive plus. Le Chili exporte des produits agricoles, de la cellulose, du bois, qui nécessitent de l'eau. Quand on exporte une pomme, on exporte de l'eau. Le Nord du Chili est un désert investi par les sociétés minières gourmandes en eau dans une région où il y en a peu ; cependant, ces grandes sociétés ont fait un effort. Mais il reste beaucoup à faire.

Eric Orsenna note que plus on est pauvre, plus on paye cher pour l'eau que l'on consomme. Un intervenant de la salle raconte que dans un pays d'Afrique, les salariés de l'entreprise d'eau qui payent le fluide à un tarif très préférentiel utilisent jusqu'à trois cent mètres cubes d'eau par mois, ce qui conduit à se demander s'il s'agit bien de leur consommation propre... La question est plus encore celle de la répartition de l'eau que celle de sa disponibilité, et c'est une question politique au sens fort du terme. En 1954, lors de la fin du protectorat français au Maroc, le roi a nationalisé les services de l'eau, il reconnaissait être satisfait des services rendus par les deux concessionnaires, la Lyonnaise et la Générale, mais il avait besoin d'un symbole. Jean Kaspar conclut à la nécessité d'approches multidimensionnelles, incluant le politique, l'économique, le social.

## Les sites de ceux qu'on cite

La collection Etudes de la Documentation Française :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/revues-collections/etudes-df/index.shtml>

Rapport Davignon : [http://www.juridix.net/eu\\_soc/rapport\\_davignon\\_fr.html](http://www.juridix.net/eu_soc/rapport_davignon_fr.html)

Directive 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs :

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:294:0022:0032:FR:PDF>

Charte des droits fondamentaux : [http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_fr.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_fr.pdf)

Directive 2005/56/CE du Parlement européen et du Conseil du 26 octobre 2005 sur les fusions transfrontalières des sociétés de capitaux :

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:310:0001:0009:FR:PDF>

Les éditions Ecosociété : [www.ecosociete.org](http://www.ecosociete.org)

Les éditions Charles Léopold Mayer : <http://www.eclm.fr/>

La CFTC, collection Arguments : [http://www.cftc.fr/ewb\\_pages/n/nos\\_publications.php](http://www.cftc.fr/ewb_pages/n/nos_publications.php)

## Et les références des ouvrages

**Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise**, sous la direction d'Aline Conchon et Marie-Noëlle Auberge, avec la collaboration de Nicolas Aubert, Jean-Paul Bouchet, Alain Champigneux, Zied Guedri, Patrick Guiol, Xavier Hollandts, Norbert Kluge, Marc Lapôtre, Nasser Mansouri-Guilani, Antoine Rebérioux, Udo Rehfeldt, Catherine Sauviat, Louis Schweitzer et Michael Stollt; préface de Vladimír Špidla, Commissaire européen à l'emploi, aux affaires sociales et à l'égalité des chances. La Documentation Française, collection Etudes, mai 2009, 14,50 euros.

**Responsabilité sociale des entreprises, les moyens d'action des syndicats**, Frédéric Valérit, collection Arguments, édité par la CFTC, mars 2009, 128 pages, 12 euros

**Quel commerce équitable pour demain ? Pour une nouvelle gouvernance des échanges**, collectif dirigé par Corinne Gendron, Arturo Palma Torres et Véronique Bisailon, publié conjointement par les éditions Ecosociété (Montréal) et par les éditions Charles Léopold Mayer (Paris), avril 2009.

**L'avenue de l'eau, petit précis de mondialisation II**, Eric Orsenna, Editions Fayard, 2008, 22 euros.



La Missive est éditée par l'association Gestion Attentive, [www.gestion-attentive.com](http://www.gestion-attentive.com)

Directrice de publication : Marie-Noëlle Auberge-Barré

L'abonnement est **gratuit** sur simple demande à [missive@gestion-attentive.com](mailto:missive@gestion-attentive.com) mais comme les services de nos fournisseurs ne le sont pas, nous acceptons volontiers une **participation financière** de nos lecteurs. Donc, vous pouvez mettre un chèque (abonné social : 20 euros; abonné solidaire : 50 euros; abonné responsable : à votre convenance) libellé au nom de Association Gestion Attentive dans une enveloppe adressée à notre trésorière madame Françoise Quairel, 4, rue Guillaume Apollinaire 78760 Jouars Pontchartrain. Et n'oubliez pas de préciser votre adresse électronique, un service « premium » réservé aux abonnés payants est en cours de réalisation...