



N°57 – avril 2014 –

**Responsabilité :  
des nouvelles de la Plateforme  
(et quelques mots sur le Pacte)**

## Sommaire

Edito, par Marie-Noëlle Auberge	1
Suite - toujours lacunaire - des travaux de la Plateforme	2
Entretien avec Alexandre Grillat, CFE-CGC	3
Entretien avec Philippe Noguès, Assemblée nationale	5
Entretien avec Antonio Manganella, CCFD-Terre Solidaire	7
Entretien avec Bertrand Fournier, Forum Investissement responsable	9
Entretien avec Michel Laviale, Medef	10
Les sites de ceux qu'on cite	12
Les 42 thématiques de l'article 225	13
Quelques autres liens	14

## Edito

Nous avons en novembre publié le numéro 55 de La Missive racontant la genèse de la Plateforme pour la RSE et retraçant les entretiens avec cinq participants : les membres du trio présidentiel, à savoir Patrick Pierron (Pôle syndical, CFDT), Hélène Valade (Pôle économique, Collège des directeurs de développement durable), Michel Capron (Pôle société civile, Forum citoyen pour la RSE), ainsi que deux membres du Bureau de la Plateforme, soit Daniel Lebègue (Pôle économique, ORSE) et Pierre-Yves Chanu, (Pôle syndical, CGT). On trouvera ci-après quelques éléments des travaux de la Plateforme pendant l'hiver 2013-2014 ainsi que les entretiens que nous avons eu avec cinq personnes qui contribuent aux travaux de celle-ci, soit (par ordre alphabétique) Bernard Fournier (Pôle économique, FIR), Alexandre Grillat (Pôle syndical, CFE-CGC, membre du bureau pour la première année), Michel Laviale (Pôle économique, Medef), Antonio Manganella (Pôle société civile, CCFD, membre du bureau), Philippe Noguès (Pôle Public, Assemblée nationale, membre du bureau). Les entretiens sont publiés par ordre chronologique.

De ces entretiens il ressort que la RSE peut permettre de sortir de la crise par le haut, en se basant sur le dialogue social (dans les entreprises) et le dialogue sociétal (sur les territoires). Pour le dialogue social, le comité d'entreprise est important et une Commission RSE pourrait être un lieu de dialogue spécifique. A l'international, il faut mettre fin à l'impunité de celles des entreprises multinationales qui méprisent les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail, et pour ce faire il faudra sans doute injecter de la RSE dans le droit international des échanges commerciaux, et peut-être créer une responsabilité juridique entre maison mère et filiales, entre donneurs d'ordres et sous-traitants, ce qui est loin d'être simple et ne serait pleinement opérant qu'à l'échelle mondiale. En tout état de cause, la transparence est primordiale.

Mais, à supposer que la Plateforme émette des avis consensuels, ces travaux seront-ils plus opérationnels que les préconisations de rapports antérieurs ? L'exécutif les fera-t-il passer dans la pratique ou les laissera-t-il dans un tiroir aux côtés de tant d'autres préconisations émanant d'experts ou de la société civile ?

Quant au « Pacte de responsabilité », annoncé par le Président de la République et débattu ensuite par les partenaires sociaux, il est loin de faire l'unanimité. Il semble se déliter avant même d'être voté au Parlement et se réduire à une simple baisse de charges, dont les résultats attendus semblent, à l'heure où nous écrivons, assez flous. Une partie du patronat et une partie des organisations syndicales salariales semblent prêtes à tenter l'expérience d'un compromis gagnant sur le terrain ; d'autres forces y sont opposées, pour des raisons idéologiques ou tacticiennes.

La responsabilité, pour la société française, est-ce que ce ne serait pas sortir enfin du XIXe siècle ?

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

## Suite - toujours lacunaire - des travaux de la Plateforme

La Plateforme pour la RSE fonctionne, désormais elle comprend 48 organisations réparties en cinq pôles : économique (15 membres), Public (12 membres), Société civile (11 membres), syndical (6 membres), académique (4 membres). La composition des cinq pôles est, il ne pouvait guère en être autrement, marquée par certaines étrangetés (oublis, maladresses, erreurs, arbitraire ?). Le Pôle économique regroupe les associations d'employeurs représentatives du secteur privé commercial (Medef, CGPME, UPA) mais ignore superbement les employeurs de l'économie sociale, qui représentent quand même quelques dix pour cent de l'emploi salarié ; il comporte « d'autres organisations » dont certaines sont multiparties prenantes (ORSE) et d'autres (voire les mêmes) seraient aussi bien à leur place dans le Pôle des organisations de la société civile, comme la Fondation Agir contre l'exclusion. Le Pôle des organisations syndicales de salariés est distinct du pôle économique alors que celles-là sont définies dans leur existence même par leur présence dans l'économie ; il réunit sans surprise les organisations syndicales représentatives au niveau national dans le public ou dans le privé, mais l'une d'entre elles (Force Ouvrière) prévient que ses représentants « ne participent qu'aux discussions des réunions plénières » et « n'est donc pas engagée par les positions et les écrits qui émanent de cette plateforme » ; les représentants du Pôle public semblent être d'un enthousiasme hétérogène ; à l'exception de Philippe Noguès, les parlementaires sont assez discrets, une sénatrice, ancienne secrétaire d'État à l'Écologie, Chantal Jouanno, a néanmoins fait son apparition lors de la plénière de mars 2014. Les représentants des ministères ne sont pas des politiques mais des fonctionnaires de l'Administration qui « sont là pour prendre des notes », regrette un participant ; les académiques ne sont que quatre titulaires mais les enseignants-chercheurs les plus en pointe sur ces sujets participent au nom d'organisations de la société civile...

### Les groupes de travail au travail

L'hiver 2013-2014 a été la période d'un long démarrage, pendant laquelle se sont posées des questions de fonctionnement – doit-on voter et si oui comment ? quelle est la valeur des relevés de conclusions ? comment acter consensus et dissensus ? – sans que les conclusions soient d'une clarté aveuglante. Depuis janvier, les trois groupes de travail ont commencé leurs travaux, notamment en procédant à des auditions.

Le groupe de travail n° 1 est intitulé « La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les PME », résumé en « Compétitivité et RSE ». Il n'y a pas à l'intérieur de ce groupe de consensus sur la question des liens entre RSE et compétitivité, cependant, il existe un véritable climat de dialogue et « chacun fait des efforts ». Les auditions ont porté essentiellement sur la question des labels RSE.

L'intitulé du groupe de travail n°2 « Comment

améliorer la transparence et la gouvernance des entreprises en réponse aux attentes de la société et de la finance responsable tout en intégrant les évolutions normatives européennes et internationales ? » se simplifie en « Transparence et entreprises ». Ce groupe a constaté que la France bénéficiait déjà d'une législation fournie sur le sujet, la loi NRE et la loi Grenelle 2 ayant défini l'architecture du *reporting* extra-financier. Même si certains considèrent qu'il demeure des marges d'amélioration en France, tout le monde est d'accord pour appeler à une obligation européenne de *reporting*. Ainsi la Plateforme a-t-elle adopté par consensus un « Appel en faveur d'un cadre européen pour le reporting extra financier » rédigé par Pierre-Yves Chanu (CGT) et Michel Laviale (Medef) et rendu public le 28 janvier 2014, qui apporte son soutien au principe d'une directive européenne rendant obligatoire la production d'un rapport annuel sur les données clés relatives aux activités des grandes entreprises et entreprises cotées dans les domaines social, environnemental, des droits de l'Homme et de la loyauté des pratiques.

Le groupe de travail n°3 « Implications de la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur (filiales et fournisseurs) telle que recommandée par les normes internationales » soit « Chaîne de valeur » a procédé à des auditions d'entreprises assurant de leur bon comportement et d'organisations internationales ou non gouvernementales, moins enthousiastes. Notamment, les associations CCFD Terre solidaire et Sherpa, par ailleurs membres de la Plateforme, ont présenté une étude de cas sur les dégâts causés par un indépendant pétrolier en République démocratique du Congo. Un réel débat de fond s'est engagé dans le groupe.

Aux trois groupes de travail est venu s'ajouter le comité de rédaction d'un texte de référence commun car le « texte martyr » présenté par le trio présidentiel n'a pas recueilli le consensus nécessaire.

### Législation, bonne pratiques ; Europe et France

La question des places respectives de l'obligation légale et de la bonne volonté des acteurs semble être sous-jacente aux débats, tout le monde se retrouvant quand il s'agit de fixer à l'échelle européenne les mêmes règles qu'en France mais aussi pour organiser en France ce qui est préconisé par l'Europe. Ainsi l'assemblée plénière du 25 mars 2014 a-t-elle conclu que « le thème des achats responsables présentait une actualité particulière du fait de la publication fin janvier d'une nouvelle version de la directive européenne sur les achats publics » et a mandaté son président « pour écrire au Ministre de l'Économie afin de lui demander de quelle façon il entendait utiliser les possibilités offertes par cette directive pour promouvoir les clauses sociales et environnementales dans les appels d'offre publics. Les membres de la Plateforme sont convenus d'élaborer des propositions à ce sujet dans les deux mois. »

## **Entretien avec Alexandre Grillat CFE-CGC**

**Adhérent depuis 2000 et secrétaire national de la CFE-CGC depuis mai 2013, en charge des questions de Développement Durable, d'Energies, de Logement et de RSE, Alexandre Grillat exerce d'autre part un mandat d'administrateur salarié parrainé par cette organisation syndicale au sein d'une grande entreprise. Il représente la CFE-CGC à la Plateforme nationale pour la RSE.**

*Vous représentez la CFE-CGC à la Plateforme pour la RSE, pouvez-vous nous dire votre appréciation des activités de celle-ci ?*

Les différents groupes de travail de la Plateforme ont commencé leurs travaux, qu'il s'agisse des premiers états des lieux ou de nombreuses auditions. Convaincue que la RSE est au cœur de la performance globale et durable mais aussi une question de gouvernance, la CFE-CGC a décidé de s'engager plus particulièrement dans les travaux des groupes de travail 1 et 2 consacrés d'une part au développement de la RSE dans les PME comme levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable et d'autre part à la transparence et la gouvernance des entreprises. Ces travaux avancent, ils permettent surtout de confronter les points de vue pour progresser ensemble, dans le respect de la diversité de chacun.

Dans le même temps se sont déroulées les auditions sur le projet de loi sur le « devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordre », à l'initiative des députés Dominique Potier et de Philippe Noguès. La CFE-CGC y a pris part, en soulignant notamment que la volonté de davantage responsabiliser les maisons mères vis-à-vis de leurs filiales étrangères et les donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs sous-traitants situés à l'étranger allait dans le bon sens mais qu'elle devait également tenir compte de la place des entreprises françaises et européennes dans la compétition mondiale. C'est donc avant tout une question de pragmatisme et d'équilibre entre intérêts des salariés et intérêts des entreprises, loin de toute approche dogmatique ou politicienne que certains sont tentés d'avoir. Et à ceux qui demandent aux organisations syndicales de les épauler dans leur combat politique contre les entreprises, nous leur répondons : notre responsabilité, c'est avant tout de défendre les emplois, d'aujourd'hui comme de demain, et le pouvoir d'achat des salariés, en particulier de l'encadrement. Et pour y arriver, nous nous plaçons clairement dans une logique gagnant-gagnant entre les salariés et les entreprises !

Et puis les travaux de la Plateforme s'inscrivent dans une actualité qui sert la RSE. Il y a tout d'abord la directive européenne sur le reporting extra-financier. Il y a aussi et surtout le Président de la République qui n'a pas hésité, lors de ses vœux aux acteurs économiques et sociaux du pays, à appeler de ses vœux un pacte de responsabilité qui renoue le dialogue social et renforce les Institutions Représentatives du Personnel. A la CFE-CGC, nous lui disons chiche. Dans le pacte de responsabilité, il y a la responsabilité comme le R de RSE. Faisons donc de ce pacte l'occasion pour l'économie française de franchir un nouveau cap en matière de RSE, en liant compétitivité, investissements, emplois et dialogue social. Nous sommes

en effet convaincus que les gains de compétitivité que permettront les baisses de charge doivent être réinvestis dans les outils de production, dans la préparation de l'avenir via l'innovation et la montée en gamme mais aussi dans le capital humain, à savoir via des embauches et la montée en compétences des salariés. Et en aucun cas être distribués aux actionnaires *via* les dividendes.

En rénovant le dialogue social et en améliorant la gouvernance des entreprises grâce à ce pacte de responsabilité et à l'action des organisations syndicales, je suis convaincu que nous pourrions faire de véritables progrès en matière de RSE au sein des entreprises. Rénover le dialogue social, le rendre plus responsable en donnant aux salariés les outils leur permettant de devenir les premiers ambassadeurs de la RSE, c'est bien la position que la CFE-CGC défend depuis plusieurs mois au sein de la Plateforme RSE... avec un seul objectif : que la RSE permette de Redonner du Sens.

C'est bien dans cette perspective que la CFE-CGC revendique la création d'une commission obligatoire au sein du Comité d'Entreprise dédiée à la RSE et au Développement Durable. C'est seulement ainsi que les engagements RSE des entreprises pourront à la fois être débattus et challengés au sein de l'entreprise. Alors que l'État a demandé aux entreprises et aux organisations syndicales de s'engager dans ce pacte, ce que la CFE-CGC a décidé de faire, nous demandons que l'État lui-aussi s'engage. La RSE est pour nous un sujet sur lequel l'État peut passer du discours aux actes

*Vous semblez irrité contre les positions défendues par certains acteurs de la Plateforme...*

Oui, alors que la Plateforme constitue une réelle avancée en créant un lieu de débats, d'échanges, de compréhension mutuelle et de recherche de consensus, je constate chez certains la volonté de s'appuyer sur les règles de gouvernance pour essayer d'imposer leurs vues en l'absence de consensus. Ceci n'est pas conforme à l'esprit des travaux de la Plateforme et je l'ai signalé dès sa mise en place. Tant qu'il s'agit de débattre et de construire des positions communes, tous les acteurs, par leurs compétences, sont légitimes. Mais s'il s'agit de transformer la Plateforme en instance décisionnaire, alors la question des règles démocratiques doit être posée, à savoir s'assurer de la représentativité des acteurs de la Plateforme, ce qui passe par la mesure de l'audience que seules des élections garantissent. Pour la CFE-CGC, ce point est d'autant plus crucial que les organisations syndicales doivent elles faire la preuve de leur représentativité depuis la loi d'août 2008.

Et comme je le disais précédemment, il est indispensable que nous abordions les travaux de la plateforme dans une logique gagnant-gagnant, sans créer

d'oppositions stériles entre les pôles.

*Pourquoi ne pas traiter la distribution de dividendes et le réinvestissement de manière différenciée d'un point de vue fiscal ?*

C'est ce que nous demandons à l'État dans le cadre du pacte de responsabilité. Que la fiscalité soit dure quand l'entreprise privilégie la distribution de dividendes, et qu'elle soit adoucie quand la priorité est donnée à l'investissement industriel, technologique et bien évidemment humain.

*Cela ne peut-il pas accélérer la délocalisation fiscale ?*

Je ne le crois pas, la France reste attractive par la qualité de son capital humain, qui est la clef de la compétitivité d'un pays.

*Que pensez-vous de la proposition de Louis Gallois, de mettre en sus des représentants des salariés un représentant de la filière ?*

Louis Gallois a fait des propositions ambitieuses en matière de gouvernance d'entreprise responsable, parce qu'il est convaincu que le redressement industriel du pays passe par une plus grande implication des salariés dans la gouvernance de leur entreprise. La loi du 14 juin 2013 en a gardé l'esprit mais en a réduit l'ambition. Cette proposition d'avoir un représentant de la filière aurait mérité le temps de la réflexion, même si le débat sur la sous-traitance socialement responsable a davantage sa place dans une commission RSE du Comité d'Entreprise.

*Comment faire pour que la RSE progresse dans les entreprises ?*

Certains chefs d'entreprise sont loin de la transition managériale qu'impose pourtant la RSE. Ils considèrent la RSE comme une contrainte de plus alors que c'est une opportunité de faire progresser l'entreprise. La bonne volonté ne suffit donc pas si nous voulons voir la RSE progresser. Et comme la CFE-CGC est convaincue que les entreprises n'auront une performance et une compétitivité dans la durée que si elles suscitent l'adhésion et l'engagement de leurs salariés, nous croyons que les salariés sont en première ligne pour faire progresser la RSE. Donnons-leur les outils pour y parvenir !

*Les parties prenantes externes occupent donc une place secondaire par rapport aux parties prenantes internes ?*

Non, puisque nous sommes convaincus que toute entreprise est intimement liée à son écosystème environnemental, sociétal mais aussi social. La RSE est donc multi-facettes mais ne nous voilons pas la face : nous plaçons les salariés au cœur de la RSE car nous faisons de la qualité du dialogue social et du capital humain nos

priorités. Nous sommes aussi convaincus que les salariés sont les mieux placés, s'ils sont correctement outillés, pour challenger l'effectivité de la démarche RSE de leur entreprise, la faire progresser de l'intérieur et ainsi analyser la place de leur entreprise dans son écosystème.

*Les salariés sont-ils vraiment concernés par les impacts de l'action de l'entreprise à l'extérieur ?*

Pas toujours, mais les lignes bougent. Nul doute que la création d'une commission RSE constituerait un levier pour accélérer le mouvement en faisant mieux prendre conscience aux salariés et à leurs représentants des impacts de l'entreprise sur son environnement. Rappelons que le Conseil d'administration et le Comité d'Entreprise sont des lieux centraux de débat dans les entreprises. La CFE-CGC est convaincue que si les représentants des salariés y disposent de réels leviers d'action, ils pourront nourrir et a minima initier le débat sur la RSE, y compris en insistant sur le risque d'image pour l'entreprise lié à l'absence de démarche RSE. Et en obligeant à réellement débattre de la RSE, les représentants des salariés et les organisations syndicales ancreront la RSE dans la réalité opérationnelle de l'entreprise, loin des pratiques de *green washing* dont certaines entreprises sont adeptes.

*Y aurait-il délit d'entrave si cette commission n'est pas créée ?*

Il faut dépasser la seule bonne volonté et passer par une obligation légale. Mais je note que certaines entreprises ont d'ores et déjà créé des comités spécialisés du Conseil d'administration dédiés au développement durable, à l'éthique et à la responsabilité sociétale. Les esprits évoluent, preuve que la RSE est progressivement intégrée dans la réflexion stratégique des entreprises. Je ne suis pour autant naïf, nous avons encore beaucoup de progrès à faire. Allons-y *step by step*. Et donnons aux salariés les moyens d'agir, dans les CE mais aussi par les Conseils d'Administration avec des administrateurs salariés plus nombreux et mieux formés.

*Il est une catégorie de parties prenantes qui n'est pas totalement interne ni vraiment externe, les personnes qui travaillent chez les sous-traitants, y compris sur site. Quelle place leur donneriez-vous ?*

Quand une entreprise maltraite ses sous-traitants, c'est souvent le signe d'un diktat de la création de valeur actionnariale, et les salariés en subissent tout autant les conséquences que les sous-traitants. C'est pourquoi je crois que la commission RSE que nous appelons de nos vœux est le lieu idéal pour débattre de la sous-traitance socialement responsable.

(Propos recueillis le 13 février 2014, relus par l'intéressé)



## Entretien avec Philippe Noguès, Assemblée nationale

**Dans une vie antérieure, Philippe Noguès était cadre dans une grande entreprise et fut délégué syndical CFDT pendant six ans. Il a adhéré au Parti socialiste en 2006 et a été élu député du Morbihan en 2012. Président du groupe d'études sur la Responsabilité sociale des entreprises à l'Assemblée nationale, il représente celle-ci à la Plateforme nationale d'actions globales pour la RSE. Nous lui avons donc demandé comment il voyait le rôle de cette plateforme.**

### D'où vient votre intérêt pour la RSE ?

Dès mon arrivée au Palais Bourbon, le thème de la RSE s'est imposé à moi, peut-être à cause de ma culture CFDT. J'ai rapidement saisi ce sujet dans le cadre de mes travaux parlementaires et législatifs, en commençant par le projet de loi sur la Banque Publique d'Investissement dès l'automne 2012. J'ai également rédigé quelques écrits sur le sujet, dans la presse ou auprès de la Fondation Jean Jaurès. Tout cela m'a donné l'occasion de constater qu'il faut parfois faire preuve de pédagogie pour parvenir à parler de RSE à l'Assemblée nationale, car tous les parlementaires ne sont pas sensibilisés à cette problématique et n'en connaissent pas forcément les enjeux.

C'est du fait de cet engagement que l'on a pris contact avec moi lorsqu'il a été question de créer une Plateforme RSE, décision prise lors de la première conférence environnementale de l'automne 2012. J'ai alors poussé pour cette création auprès de Matignon. Elle se serait faite sans mon intervention mais j'ai apporté ma pierre à l'édifice en militant pour que les parlementaires soient représentés à la Plateforme.

### Comment fonctionne cette Plateforme ?

L'objectif de la Plateforme est de faire des recommandations au gouvernement, un peu comme le fait le Conseil économique, social et environnemental. Elle émet des propositions ; au Gouvernement de choisir de les prendre ou non en considération. Les premiers textes de la Plateforme, qui vont sortir en juin, représenteront une certaine avancée. La Plateforme a vocation à perdurer pour accompagner ce qui se fera en matière de RSE.

La Plateforme réunit en son sein 48 membres, dont certains ont des positions très opposées les unes aux autres. Face aux difficultés qui ont été rencontrées au moment de sa création, en particulier lorsqu'il a fallu opérer des choix quant à sa composition, elle ne s'est réellement mise au travail qu'à la fin de l'année 2013. Je pense que nous sommes désormais en passe de réussir à en faire un véritable espace de dialogue entre ONG, syndicats et organisations patronales.

Le fonctionnement de la Plateforme sera rediscuté au cours de l'été 2014. Aujourd'hui il existe un seul texte sur le *reporting*, qui a fait l'objet d'un consensus général. Ce ne sera pas toujours le cas. S'il n'y a pas de consensus, les dissensus seront actés. Le problème du vote ne se pose donc pas : en cas de désaccord, celui-ci est simplement acté. Instaurer un système de vote ne me paraît pas une bonne idée, car il ne s'agit pas d'avoir une majorité mais d'obtenir un consensus sur des orientations.

Trois groupes de travail, plus un quatrième qui travaille à l'élaboration d'un texte de référence sur la RSE, se sont créés presque naturellement et ont commencé à travailler. Le groupe de travail n°1 - Compétitivité et RSE -, dont je suis co-rapporteur, inclut la CGPME qui est un acteur incontournable car il faut bien intégrer les PME si l'on veut que la RSE avance. Pour le moment, ce groupe de travail en est à la phase d'état des lieux, dans l'examen de l'existant. Nous avons audité des PME, Nantes Métropole, Audencia, etc. mais les choses ne sont pas encore très avancées. En effet, dans ce groupe, les points de vue ne sont pas toujours faciles à rapprocher, notamment en ce qui concerne le débat sur l'équilibre souhaitable entre incitation et réglementation.

Les grandes entreprises sont déjà soumises à l'article L 225-101 du code de commerce<sup>1</sup>, qui instaure une obligation de reporting extra-financier. En dehors de ce périmètre, des choses se font, de manière assez hétérogène. Ainsi, on constate un véritable déficit au niveau du reporting dans les PME ; les spécialistes de l'investissement socialement responsable reconnaissent qu'ils ne peuvent investir dans les PME faute d'avoir accès à un niveau d'information suffisant. D'autre part, beaucoup de ces entreprises moyennes reçoivent de nombreux questionnaires, tout différents, de la part des grands groupes donneurs d'ordre dont ils sont fournisseurs ou sous-traitants, ce qui permet à ces grands groupes d'alimenter ensuite leurs propres reporting extra-financier. Je propose que cette énergie, et ces ressources que les PME consacrent à ces questionnaires, elles les utilisent plutôt pour rédiger, avec l'appui des grands groupes, un véritable rapport extra financier, sachant que les données nécessaires sont peu ou prou les mêmes. Ce rapport réalisé annuellement remplacerait avantageusement tous ces questionnaires et donnerait en outre une vraie visibilité aux éventuels investisseurs qui souhaiteraient s'engager dans le réseau des PME.

D'autre part, au-delà des entreprises, je pense qu'il faudrait engager les collectivités territoriales à mettre en place une démarche dans ce domaine, comme le fait déjà Nantes Métropole.

<sup>1</sup> Article L225-101 du Code de commerce, troisième alinéa : « Ce rapport comprend une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires. Dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la situation de la société et indépendamment des indicateurs clés de performance de nature financière devant être insérés dans le rapport en vertu d'autres dispositions du présent code, l'analyse comporte le cas échéant des indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel. »



*Vous comparez la Plateforme au CESE, mais les avis de celui-ci n'ont pas un impact important...*

Cela pourrait en effet se terminer comme cela, s'il n'y a pas de vrai dialogue, mais j'espère que ce ne sera pas le cas et que la Plateforme fera des propositions au Gouvernement afin que celui-ci s'en inspire pour fonder son action. Je milite quant à moi pour une conception partenariale de l'entreprise, avec une nouvelle gouvernance entre partenaires responsables, qui permettrait d'aller vers une codétermination à l'instar de ce qui se fait en Allemagne. Le Pacte de responsabilité aurait mieux mérité son nom en s'engageant sur cette voie !

*Justement le Pacte de responsabilité tel qu'il est vous paraît-il efficace et responsable ?*

Personnellement, je suis très dubitatif sur la politique de l'offre telle qu'elle est réclamée par le patronat. La baisse des cotisations n'a jamais créé un seul emploi. La seule politique qui ait jamais créé des emplois en France, malgré tout le mal qu'on ait pu en dire, c'est la réduction du temps de travail. C'est un fait !

Pour ce qui est du Pacte de responsabilité, j'attends de voir si les contreparties négociées seront à la hauteur de l'enjeu. Je suis clairement dubitatif mais puisque des organisations syndicales ont signé, je dis « banco ». Il va falloir être très vigilant, et je mets en garde le patronat : si les emplois ne sont pas au rendez-vous, il ne faudra plus venir demander de baisses de cotisations en France pendant plusieurs décennies.

Il faut un équilibre entre politique de l'offre et politique de la demande. On a du mal à croire le patronat sur parole. Ils ont obtenu beaucoup de choses depuis 2012, y compris le Crédit Impôt Compétitivité Emploi qui est sans contrepartie. Le CICE pour la grande distribution, c'est de la folie.

*Comment interfère la loi Canfin ?*

La première version de l'article 5 était très brève car Pascal Canfin estimait qu'il appartenait aux parlementaires d'enrichir le texte. Beaucoup de députés s'en sont saisis, certains ont même voulu aller plus loin que la RSE en imposant des mesures fiscales. La plupart des amendements ont été intégrés au texte voté par l'Assemblée. Je ne sais pas comment cela va se passer au Sénat mais je suis assez confiant car le sujet s'est avéré consensuel en commission. Je pense que l'UDI va majoritairement soutenir le texte et que l'UMP devrait aller vers une abstention bienveillante plutôt qu'une opposition de principe. En tout état de cause, le projet de loi décrit la politique de développement mais n'a pas de valeur normative.

D'autre part, Dominique Potier, Danielle Auroi et moi-même avons déposé une proposition de loi sur le devoir de vigilance des maisons mères vis-à-vis de leurs filiales à l'étranger. Il s'agit d'une proposition de loi visant à instaurer une obligation de moyens – et non de résultat, comme le perçoit à tort certains représentants du patronat – en matière de responsabilité sociale des grandes entreprises vis-à-vis de leurs chaînes de production. Tout le

monde n'a pas la même définition du devoir de vigilance. Je pense que ce devoir de vigilance peut permettre d'accroître la compétitivité : il faut se rappeler que les négligences de Total dans l'affaire de l'Erika lui ont coûté cher, que des réputations sont fortement impactées par l'écroulement du Rana Plaza.

En réponse à la proposition de loi, de grandes entreprises nous disent qu'elles font déjà le nécessaire et le ministère du commerce extérieur rappelle que le Point de contact national<sup>2</sup> existe et qu'il a été réveillé par l'affaire du Rana Plaza.

Sur ces sujets, des choses se mettent en place partout dans le monde. L'Inde met une taxe de 2% du revenu imposable destinée à la RSE<sup>3</sup>. A terme, on peut espérer qu'il y aura un jour une démarche à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, on affiche des grands principes mais demain, les entreprises les plus vertueuses auront des années d'avance sur les autres. Même si souvent les dirigeants d'entreprise raisonnent à court terme, dans les faits il existe déjà un début de devoir de vigilance.

*La RSE est-elle un frein ou un moteur pour les entreprises ?*

La RSE peut permettre de sortir de la crise par le haut mais pour cela, il faut du dialogue. Une partie, je dis bien une partie, du patronat a du mal à évoluer. On le voit très bien par exemple avec le mouvement des « bonnets rouges » contre lequel je m'élève avec force. Derrière ce mouvement, il y a des patrons qui ont licencié des milliers de gens, pour n'avoir jamais pris en compte les avertissements qui leur étaient adressés depuis plusieurs années. Comment parler RSE et devoir de vigilance avec ces gens-là ?

Je suis d'autre part persuadé qu'il est indispensable de faire avancer concomitamment les questions sociales et les questions environnementales, dans un esprit de dialogue entre les parties prenantes. Je vais vous donner un exemple concret, chez moi, en Bretagne. Une entreprise, qui produit des légumes avec quatre cents salariés, a un projet d'extension de sa station d'épuration; elle est attaquée par une association environnementaliste qui craint pour les zones humides. Cette association a engagé immédiatement une procédure, sans avoir pris contact avec l'entreprise. Le patron de celle-ci m'ayant appelé, j'ai joint l'association qui m'a expliqué qu'elle était prête à négocier mais qu'elle avait du mal à avoir confiance. Le patron de son côté me semble pourtant prêt lui aussi à discuter mais il voit une plainte lui tomber dessus sans avertissement. J'ai réussi à obtenir qu'ils prennent rendez-vous. Après, je ne sais pas s'ils pourront s'entendre mais au moins ils s'expliqueront.

*(Propos recueillis le 5 mars 2014, relus par l'intéressé)*

<sup>2</sup> Le Point de contact national rassemble des administrations de l'État et les organisations syndicales patronales et salariales. Lieu d'échange d'informations sur les activités et les initiatives de ses différents membres liées aux principes directeurs de l'OCDE, il doit répondre aux demandes qui lui sont soumises au sujet de la conformité du comportement d'une entreprise multinationale au regard de ces principes directeurs.

<sup>3</sup> Les entreprises indiennes dont les revenus sont supérieurs à 200M\$ ou les profits supérieurs à 1M\$ devront investir 2% de la moyenne de leurs profits des trois dernières années dans des programmes de responsabilité sociale : lutte contre la pauvreté, éducation, santé, ces actions pouvant prendre la forme d'investissements dans l'économie sociale et solidaire.

## **Entretien avec Antonio Manganella, CCFD-Terre-solidaire**

**Antonio Manganella est Chargé de Plaidoyer Responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSEE) à l'ONG CCFD-Terre Solidaire (Comité Catholique contre la faim et pour le développement). Il a été très tôt impliqué dans la genèse de la Plateforme.**

La Plateforme pour la RSE est un sujet éminemment politique, dans le bon sens du terme. Le CCFD-Terre Solidaire a été parmi les premières organisations à se proposer un appel au gouvernement et a de fait copiloté l'affaire en bonne intelligence avec le Medef, car le Forum citoyen n'avait pas pu jouer ce rôle, faute d'avoir trouvé un consensus interne. Des réunions rassemblant diverses ONG ainsi que des organisations syndicales salariales et patronales aboutirent à demander au gouvernement de mettre en place un outil de dialogue. Nous savions que lorsque nous entrerions dans le vif du sujet, nous allions nous confronter ; nous n'avons jamais nié ces contradictions entre acteurs mais nous sommes persuadés qu'il faut que ces acteurs se connaissent et se reconnaissent.

Les ONG abordent le sujet RSE par la négative car ce qu'elles constatent lors de leur action quotidienne n'incite pas à l'optimisme, particulièrement l'impact des entreprises multinationales dans les pays du Sud, où les Etats sont sans gouvernance ; là-bas les victimes sont fragiles et les gouvernements ne les protègent pas. Notre point de départ est le constat que bon nombre d'entreprises sont irresponsables car le système économique et l'état du droit ne les encourage pas à être responsable. La RSE doit combler les vides juridiques et l'État doit jouer son rôle de protection des droits humains.

*La Plateforme devrait donc peser sur la loi française pour contraindre les entreprises multinationales ?*

Il est trop tôt pour dire si la Plateforme aboutira à quelque chose d'utile mais de toute façon nous n'avons pas attendu sa création pour travailler sur ces questions. Il faut prévenir les violations des droits de l'Homme commises par les entreprises multinationales et il faut que ce soit le législateur qui porte cette action. Nous ne sommes pas forcément suivis dans cet appel par le monde économique, celui-ci voyait plus dans la Plateforme un espace pour échanger sur les démarches volontaires des entreprises sans que cela touche la politique de l'État. La Plateforme connaît quelques difficultés de démarrage et certaines ONG, et pas seulement elles, se posent la question de l'utilité de cette assemblée. En effet, le mandat qui lui a été donné est plutôt de montrer les consensus alors qu'il est important de faire ressortir les désaccords qui existent, y compris à l'intérieur de la société civile. Visant à obtenir un consensus, le Gouvernement ne veut pas que la Plateforme aborde les sujets qui peuvent fâcher, c'est en cela qu'elle peut se montrer insatisfaisante. Il faut que les grandes entreprises comprennent notre point de vue, qui n'est pas basé sur l'idéologie mais sur l'analyse et une expertise de plus en plus forte.

*Des textes sont prévus sortir en juin, pensez-vous qu'ils seront satisfaisants ?*

Un texte est préparé par un groupe de travail ad hoc, au quel j'appartiens, et qui dira la vision qu'a la Plateforme de ce qu'est la RSE. Il ne s'agit pas d'écrire une définition propre, cela n'aurait pas de sens car il existe une base doctrinale produite par l'Union européenne, l'OCDE, l'ONU, ISO 26 000. Néanmoins, la *soft law* nécessite de faire les liens entre ces différents textes ; l'idée est d'arriver à un texte de référence qui fasse consensus.

Le troisième groupe de travail sur la chaîne de valeur est, pour nous CCFD, au cœur du problème. On voit des dissensus importants entre entreprises d'une part et ONG de l'autre. Nous faisons le constat que la situation actuelle favorise l'impunité des entreprises multinationales car il n'y a pas de lien juridique entre le groupe français et ses filiales à l'étranger, encore moins avec ses sous-traitants. L'affaire du Rana Plaza et d'autres moins médiatiques montrent que cette absence de lien juridique ne facilite pas la responsabilisation des acteurs. Si le sous-traitant viole les droits de l'Homme ou porte atteinte à l'environnement, le donneur d'ordre n'est pas responsable. Cela nous indigne et nous sommes sur une approche dure.

*Que pensez-vous de la proposition de loi de Le Roux Potier Noguès et consorts ?*

On est loin d'obtenir un consensus sur ce sujet au sein de la Plateforme. Notamment, les grandes entreprises ne sont pas d'accord avec ce texte. Il va falloir leur faire comprendre que cela ne va pas changer la face du monde. Et s'ils sont si certains d'être responsables, pourquoi refuser un outil juridique ?

Nous avons additionné des entreprises et des juristes et étudié le cas d'entreprises en violation des droits de l'Homme. Un exemple emblématique est celui de Perenco, un indépendant qui est la troisième entreprise pétrolière de France, dont nous avons dénoncé l'attitude irresponsable en République démocratique du Congo dans un rapport en novembre 2013. Cependant toute entreprise peut faire l'objet de signalement à propos des violations des droits de l'Homme : Total pour son attitude sur les territoires, Orange qui est exposé pour les aspects politiques, L'Oréal... Il va être très difficile de se mettre d'accord.

*Vous insistez sur les pays du Sud dont l'État est faible ou corrompu mais il existe des cas difficiles dans les pays du Nord : certains États des États-Unis n'acceptent pas le syndicalisme, les sous-traitants de troisième rang sont étranglés par les constructeurs automobiles...*

La mondialisation du moins-disant a des conséquences sur l'emploi dans les pays riches. L'impunité des entreprises multinationales conduit à de la casse sociale chez les sous-traitants. Ceux qui doivent se conformer aux règles sont plus chers et la grande entreprise trouve plus simple d'aller au Bangladesh.

Même si les conventions de l'Organisation internationale du Travail ne sont pas ratifiées par les USA, ce pays est un État de droit. Nous l'engageons d'ailleurs à ratifier les huit fondamentales.

Nous avons essayé d'auditionner des salariés des sous-traitants français. Et peut-être la vraie raison de l'opposition patronale à la proposition de loi réside-t-elle dans le fait que si une loi sur le devoir de vigilance était adoptée, les procès pourraient être plus nombreux pour leurs activités en France que dans les pays du Sud ?

La proposition de loi est déposée par le groupe SRC et les Verts, les syndicats se sont liés à nous pour la soutenir mais le blocage vient de Gouvernement et de l'Élysée. Les plus hautes autorités de l'État pensent que cette proposition n'est pas acceptable dans le contexte de la crise et du Pacte de responsabilité. Nous pensons au contraire que l'intégration du devoir de vigilance des sociétés mères dans le *Business model* pourrait prendre place dans les contreparties du Pacte de responsabilité. Si cela coûte plus cher d'être vigilant en Asie, cela peut conduire les entreprises à réinvestir en France et en Europe.

La directive Travailleurs détachés sous-tend la coresponsabilité qui permet au sein de l'Union européenne de prévenir le dumping social entre pays, même si le dispositif n'est pas parfait. Ici aussi la France a été pionnière avec la proposition de loi de Gilles Savary sur la responsabilité du donneur d'ordre. Elle a été votée à Paris et portée au niveau européen par Michel Sapin, qui s'est battu pour une directive en ce sens. Pourquoi ne pas faire la même chose pour lutter contre le dumping social au-delà des frontières européennes ?

### *Le Pacte de responsabilité va t-il dans le bon sens ?*

En la matière, ce sont les syndicats qui sont les parties prenantes légitimes, et les divisions entre eux posent problème, d'autant que le patronat arrive à se présenter comme monolithique, ce qu'il n'est pas. Mais je ne comprends pas bien ce que le mot responsabilité vient faire là-dedans. La création d'emplois n'est pas un cadeau. En faisant de l'emploi une contrepartie, on part d'un point de vue de chef d'entreprise, lequel dit que l'entreprise fait l'emploi. Mais on peut dire aussi que l'emploi fait l'entreprise. L'attitude du Gouvernement est étrange, je comprends la social-démocratie mais trente milliards, cela remet en question l'architecture des prélèvements obligatoires. Et le Gouvernement dit aux partenaires sociaux de voir entre eux pour les contreparties, posant l'État en observateur de ce qui se passe dans la société.

Un observatoire des contreparties va se mettre en place mais quels seront les emplois concernés ? Quel type d'emplois ? et pour combien de temps ? Il n'est pas sûr que les entreprises restent en France, même avec ce genre de cadeaux. Je suis très dubitatif sur l'efficacité de ce Pacte car

les objectifs ne sont pas clairs et il souffre d'une absence de vision de la part de l'État. Pourtant, cela aurait pu être l'occasion d'expliquer pourquoi il y a un problème d'emploi en France. Car si on n'a pas un diagnostic partagé, il est difficile de se mettre d'accord sur des solutions. Mais plutôt que de s'attaquer aux causes structurelles, l'État a préféré prendre des mesurées qui ne vont rien changer à l'emploi et à la qualité de l'emploi.

### *Quelles seraient les pistes de solutions ?*

Il faut créer un vrai lien juridique entre maison-mère et filiales, entre donneurs d'ordre et sous-traitants, car l'impunité à l'étranger conduit à des pertes d'emploi en France. Le Forum citoyen pour la RSE et ses membres mènent campagne pour reprendre ce qui était d'ailleurs une des propositions du candidat Hollande : réécrire les règles du commerce international. On voit bien avec l'exemple du Rana Plaza : le Bangladesh jouit d'un accès préférentiel au marché européen par le biais du système de préférences généralisé (SGP+). En contreparties, les États du Sud d'engagent à ratifier des conventions de l'OIT, de la Convention sur les changements climatiques, etc.

Pourtant, les nombreux exemples comme le Rana Plaza nous montrent que les droits des travailleurs ne sont pas respectés et que ce système manque cruellement de moyen de vérification et de sanctions. Ainsi le SGP+ ne profite certainement pas aux travailleurs du Bangladesh, mais plutôt aux importateurs qui peuvent ainsi faire produite là-bas et augmenter leurs marges, déjà énormes, sans payer de droit de douane.

### *L'ouverture du marché américain au Cambodge s'accompagnait d'un programme de l'OIT qui a changé de nature avec la fin de l'accord multifibres, les exportations se sont envolées et les conditions de travail ont empiré.*

La fin de l'accord multifibres a été une catastrophe sociale, cela a profité aux entreprises mais pas aux ouvriers. La Tunisie avait beaucoup investi dans l'industrie textile, avec la fin de l'accord, on a assisté à une véritable guerre pour attirer les capitaux, qui a conduit ce pays et d'autres à baisser les standards. L'industrie va vers le moins-disant. H&M a dit que le Bangladesh devenait trop cher et part investir en Éthiopie, le pays le plus pauvre d'Afrique, avec un État inexistant. C'est une attitude totalement irresponsable.

L'entreprise est une organisation comportant à l'intérieur même plusieurs parties prenantes, or la compétitivité ne profite qu'aux actionnaires des entreprises multinationales. En 2013, les entreprises du CAC 40 ont distribué 42,6 milliards à leurs actionnaires et n'ont pas investi. Pourtant, la première responsabilité de l'entreprise est de réinvestir afin de créer de la valeur. L'actionnaire entre et sort du capital tout en bénéficiant d'une responsabilité juridique très limitée. Et il suffirait d'augmenter de vingt centimes le prix d'un tee-shirt pour doubler le salaire de l'ouvrier bangladais.

Nous sommes aujourd'hui déçus par la Plateforme, car tous les sujets sur l'avenir de la Planète ne sont pas traités. Mais cela crispe. Le mandat donné à la Plateforme



est « pas de dissensus », pour nous ce n'est pas acceptable, nous voulons exposer nos analyses.

Il faudrait commencer par construire un constat commun, un diagnostic partagé, et aussi que le Gouvernement soit plus présent et qu'il puisse trancher.

### *Le patronat est-il bloquant à la Plateforme ?*

Les directeurs de développement durable ou de RSE ont l'habitude de discuter avec les ONG et connaissent leurs dossiers. Ce n'est pas pour autant que nous ne nous trouvons pas face à des postures, d'autant que les raidissements ont été accentués par l'organisation en pôles. Le pôle économique est sur la défensive, de façon très idéologique, sur le tout volontaire, le tout marché. Les ONG sont en miroir face à eux. Nous sentons des crispations quand nous essayons d'avancer des mesures plus contraignantes. La RSE ne concerne pas que l'entreprise

mais c'est surtout la prévention des impacts négatifs de l'activité économique sur la Société et son environnement. Il est donc tout à fait normal que la société civile soit représentée dans la gouvernance de la RSE.

### *Les ONG devraient-elles donc avoir des représentants au conseil d'administration des entreprises ?*

A terme, pourquoi pas ! Mais je me place plutôt sur le champ des politiques publiques, où les ONG ont légitimité à intervenir. Tôt ou tard, l'entreprise devra intégrer ses parties prenantes à la prise de décisions. Aujourd'hui, au mieux, elle les tient au courant mais, à l'exception parfois des syndicats, ne les associe pas à la prise de décisions stratégiques.

*(Propos recueillis le 21 mars 2014, relus par l'intéressé)*



## **Entretien avec Bertrand Fournier, Forum pour l'investissement responsable**

**Ancien cadre dirigeant dans le secteur financier, aujourd'hui consultant, Bertrand Fournier est président du Forum pour l'investissement responsable (FIR) et son représentant à la Plateforme. Le FIR, qui a pour objet social la promotion de l'investissement socialement responsable (ISR), réunit l'essentiel des acteurs de la filière, qu'il s'agisse des investisseurs institutionnels, des sociétés de gestion, des agences de notation extra-financière, des conseils, et des personnalités qualifiées.**

### *La Plateforme peut-elle donner un nouvel élan à la RSE en France et à l'ISR en particulier ?*

Hier avait lieu une réunion plénière de la Plateforme, au cours de laquelle nous avons eu pour la première fois le compte rendu des trois groupes de travail. Il en ressort notamment que ces groupes ont beaucoup travaillé et qu'ils ont réalisé un réel travail de réflexion, avec des débats animés, particulièrement dans le groupe 3<sup>4</sup>. Il n'en est pas encore ressorti un consensus à ce stade mais les membres des groupes se sont intensément impliqués. Peut-être aurons-nous quelques bonnes surprises.

La France est en avance sur les autres membres de l'Union européenne, c'est une opportunité qu'il faut saisir. Néanmoins, la législation française est un peu compliquée, l'article 225 prévoit 42 thématiques d'une façon un peu désordonnée<sup>5</sup> alors que son équivalent allemand n'en prévoit que 22 qui sont mieux organisées ; une convergence pourrait être envisageable, ce serait très positif.

Il faut noter que les investisseurs sont peu représentés par eux-mêmes dans la Plateforme, ce qui est regrettable.

Nous avons demandé la création d'un sous-groupe de travail sur l'ISR, qui devrait se pencher sur la problématique des labels ISR, lesquels ont été notamment évoqués par le

Livre Blanc (que nous avons attendu si longtemps) sur le financement de la transition écologique<sup>6</sup>. La question du label devrait aussi être à l'ordre du jour de la prochaine conférence bancaire. Cette « conférence bancaire et financière de la transition énergétique », annoncée lors de ses vœux pour 2014 par le Président de la République, devait avoir lieu en février, puis en avril, maintenant on nous parle de « peut-être » en juin ; cela veut-il dire qu'elle est renvoyée à une date indéterminée (aux calendes grecques) ?

On doit espérer que le travail très important des groupes de travail et de la Plateforme débouche sur des décisions ; mais on ne peut s'empêcher de craindre que le document de synthèse de ces travaux subisse le même sort que bien des rapports qui l'ont précédé. A titre d'exemple, le rapport Brovelli Drago Molinié<sup>7</sup> constitue un travail remarquable, tant par le caractère très exhaustif des consultations réalisées et les analyses qu'il produit que par les préconisations qu'il donne. Il y avait beaucoup de matière dans ce rapport, on attend les décisions qui auraient pu en découler !

### *Faut-il recourir à la Loi ?*

La crise financière de 2007 a montré que la *soft law* était insuffisante pour encadrer une industrie comme la

<sup>4</sup> Groupe de travail 3 – Implications de la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur (filiales et fournisseurs) telle que recommandée par les normes internationales.

<sup>5</sup> Voir encadré

<sup>6</sup> Livre Blanc sur le financement de la transition écologique : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Livre\\_blanc\\_sur\\_le\\_financement\\_de\\_la\\_transition\\_ecologique.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Livre_blanc_sur_le_financement_de_la_transition_ecologique.pdf)

<sup>7</sup> cf. (entre autres !) <http://gestion-attentive.com/?q=node/512>

Finance. A l'inverse le rapport de Développement Durable rendu obligatoire par la Loi NRE a fait incontestablement avancer les choses, même si 40% des sociétés concernées n'en ont pas produit et qu'elles n'encourageaient aucune sanction pour ce manquement...

Ces mesures officiellement contraignantes entraînent-elles un éventuel déficit de compétitivité ? C'est ce que pensait notamment madame Lagarde quand elle était ministre des Finances, ce qui l'a conduit à (presque) tout bloquer pendant son passage à Bercy. Il faut donc légiférer sans pour autant légiférer sur tout et n'importe quoi. Ce qui me semble le plus efficace, c'est légiférer sur la transparence. Derrière la transparence, on trouve le rendre compte.

L'article 224<sup>1</sup> est applicable aux sociétés de gestion mais pas aux investisseurs institutionnels, aux *assets managers* et pas aux *assets owners*, aux délégués de gestion et pas à leurs mandants! Depuis que cet article existe, la FIR demande pourquoi il ne s'impose pas aussi aux investisseurs. Le jour où l'article 224 sera applicable aux *assets owners*, cela changera les choses. Rappporter est certes une contrainte mais c'est la seule façon de comparer les acteurs et pour ceux-ci le meilleur moyen de s'inscrire

dans une démarche de progrès. Je le répète, ce qui fait changer les choses, c'est la transparence.

Au niveau européen aussi, on passe par la transparence pour faire évoluer les choses en matière de RSE. Michel Barnier [Commissaire européen pour le marché intérieur et les services] nous disait récemment qu'il aurait lui-même souhaité que les choses aillent plus loin mais que c'est pas à pas que l'on avance, il faut faire des compromis. Au moins l'Union européenne prévoit-elle systématiquement une clause de revoyure, ce qui n'est pas le cas en France.

Néanmoins, les choses ont beaucoup évolué en France. Au début des années 90, il existait une polémique sévère sur la reconnaissance du « rôle social de l'Entreprise », la pensée friedmannienne de l'époque ne reconnaissant à l'entreprise qu'une seule responsabilité : faire du profit. Aujourd'hui, plus personne ne conteste le fait que l'entreprise joue un rôle social essentiel et il y a longtemps que le discours officiel du MEDEF reconnaît que la RSE est un facteur de compétitivité et de performance.

*(Propos recueillis le 26 mars 2014, relus par l'intéressé)*

<sup>1</sup> Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, Article 224 : L'article L. 214-12 du code monétaire et financier est complété par un alinéa ainsi rédigé : « Les sociétés d'investissement à capital variable et les sociétés de gestion mentionnent dans leur rapport annuel et dans les documents destinés à l'information de leurs souscripteurs les modalités de prise en compte dans leur politique d'investissement des critères relatifs au respect d'objectifs sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance. Elles précisent la nature de ces critères et la façon dont elles les appliquent selon une présentation type fixée par décret. Elles indiquent comment elles exercent les droits de vote attachés aux instruments financiers résultant de ces choix. »

## **Entretien avec Michel Laviale, Medef**

*Michel Laviale a fait toute sa carrière professionnelle dans une grande banque de la Place de Paris, la terminant comme Directeur de la qualité et du développement durable après un passage de plusieurs années à ses débuts à l'Inspection Générale. Aujourd'hui expert bénévole auprès notamment du Medef et de l'ORSE, membre du Forum pour l'investissement responsable comme personnalité qualifiée, il siège à la Plateforme au titre de l'organisation patronale dont il est par ailleurs le Délégué RSE.*

*Le Medef, qui était il y a dix ans une organisation plutôt friedmannienne, a évolué par rapport à la RSE, dont il proclame même qu'elle est un facteur de performance, mais des observateurs rapportent une certaine crispation sur ce sujet depuis quelques mois. Comment analysez-vous ces évolutions ?*

Je ne sais pas si on peut aujourd'hui parler de crispation mais en période de difficultés, il y a toujours des interrogations. Cependant, la période où le Medef pouvait se poser des questions par rapport à la place de la RSE est largement dépassée. Une preuve en est que, dans l'organisation du Medef, le Pôle Développement durable vient d'être créé, en date du 27 mars. Il ne s'agissait jusqu'à présent que d'une commission, le rehaussement est donc très clair. Ce pôle est piloté par Bruno Lafont, le P-DG de Lafarge, cela montre une véritable reconnaissance du développement durable. Ce Pôle Développement durable comprendra trois commissions : la Commission RSE avec à sa tête Catherine Tissot-Colle, directeur de la

communication et du développement durable d'Eramet, la Commission Énergie Compétitivité Climat, la Commission Environnement. Cela montre l'implication du Medef au plus haut niveau puisque la décision a été entérinée par le Conseil Exécutif.

En dix ans, le Medef est passé d'une vision de la RSE centrée sur la philanthropie et le mécénat – dimension sociétale qui se maintient néanmoins - à une vision économique de la RSE.

Le Guide *Cap sur la RSE, Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance*, de juillet 2012, a été précédé par deux autres guides RSE ayant le même objectif, une brochure sur *6 bonnes pratiques pour optimiser les relations avec les organismes d'analyse extra financière* (décembre 2011) et une autre sur *le Reporting RSE : les nouvelles dispositions légales et réglementaires* (mai 2012), guide d'application des obligations qui découlent de l'article 225 de la loi Grenelle 2. Enfin nous venons de publier le guide *Cap sur la RSE, Comment dialoguer avec les parties prenantes ?* Nous avons organisé

de nombreux colloques, conférences, etc. dont une récemment sur le lien entre RSE et performance avec l'intervention de chercheurs

Il y a une prise de conscience progressive autour de la performance globale de l'entreprise. Le pilier extra-financier prend place à côté du pilier financier.

*Mais les entreprises qui se livrent à l'optimisation fiscale peuvent-elles se réclamer de la RSE ?*

L'optimisation fiscale n'est pas la fraude fiscale, qui est un délit. Les entreprises françaises payent des impôts en France. Il n'y a pas de souci, elles sont même des contributeurs importants. Je vous renvoie aux débats sur le poids de la fiscalité dans notre pays comparé à d'autres.

*Le Pacte de responsabilité mérite-t-il son nom, est-ce bien un « pacte » et engage-t-il la responsabilité sociale des entreprises ?*

On n'en connaît pas encore toutes les dimensions mais le Pacte peut créer une dynamique au delà de la baisse des charges et aider au renforcement du dialogue social au sens large ; la RSE peut être un accélérateur du dialogue avec les parties prenantes. De fait, l'engagement des entreprises en matière de RSE est fondé sur le dialogue, et les entreprises sont déjà largement engagées dans cette voie, sur une base volontaire. Ce dialogue peut apporter à la compétitivité des entreprises. La RSE est un pari sur l'avenir. Les entreprises qui font de la RSE sont mieux armées que celles qui n'en font pas, et de plus en plus d'entreprises font ce pari positif, même s'il est parfois compliqué de mesurer l'apport économique de la RSE, d'autant que celui-ci se mesure souvent dans la durée. La compétitivité est quelque chose de global, elle ne sera pas présente s'il n'y a pas d'engagement des collaborateurs, de consensus interne. Ma vision de la RSE est celle d'un accélérateur de dialogue, de création de lien social, c'est cela qui facilite une meilleure compétitivité.

*Que pensez-vous de la proposition de loi Le Roux Potier Noguès et consorts à propos du devoir de vigilance ?*

Le devoir de vigilance s'impose déjà comme une réalité aux entreprises. Il existe de nombreuses initiatives individuelles ou collectives qui le démontrent. La responsabilité vis-à-vis des filiales et des sous-traitants fait partie en quelque sorte de l'ADN des entreprises. Les situations sont différentes selon les secteurs d'activité et une loi serait trop globalisante, trop réductrice pour prendre en compte cette diversité. Il faut souligner par ailleurs que la question a une dimension internationale forte et il serait réducteur de penser qu'on va régler le problème par une loi française ; celle-ci générerait au contraire des risques économiques et juridiques.

Les principes de l'OCDE, la Déclaration tripartite de l'OIT, les Principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'homme sont des bases auxquelles les entreprises se réfèrent ; il convient de les soutenir. S'il y a un problème au niveau de l'application des Principes directeurs de l'OCDE, il peut être porté devant le Point de

Contact National ; en France, celui-ci fonctionne bien et montre l'intérêt d'approches de type médiation.

*Dans certains secteurs, les conditions de travail sont terribles chez le sous-traitant final, comme dans la confection au Bangladesh ou au Cambodge, et le donneur d'ordre ne s'en soucie pas tellement...*

Il faut éradiquer les mauvaises pratiques mais le problème ne peut pas se régler dans un cadre purement français. Les dispositions qui existent au niveau international gagneraient à être mieux connues ; elles seraient ainsi mieux respectées. Même si les Principes et Conventions déjà évoqués relèvent de la *soft law*, ils constituent des points d'ancrage forts qu'il convient de consolider. Les lois ne peuvent pas constituer la seule solution aux problèmes.

On pourrait aussi parler de la responsabilité des États. On assiste à un mouvement de balancier qui tend à faire porter l'essentiel des responsabilités aux entreprises, pourtant ce n'est pas à ces dernières de régler tous les problèmes.

*Le rôle de la loi est donc important*

Je reconnais que la loi est nécessaire et peut être source de progrès. Les lois sur le reporting extra financier ont été bénéfiques. L'AFEP, le MEDEF et l'ORSE viennent de réaliser une enquête à propos de l'article 225, les résultats montrent que les entreprises trouvent cela plutôt positif. D'ailleurs, souvent celles-ci sont allées au-delà des textes. De grands progrès ont été faits depuis la loi NRE. D'après EIRIS, les entreprises françaises sont plutôt bien placées en matière de reporting extra financier. Les entreprises n'étaient pas organisées pour mesurer l'intangible, elles le font de mieux en mieux ; n'oublions pas que le reporting financier a mis du temps à être mis en place ! En dix ans, nous avons assisté à une véritable mutation.

*Quels sont selon vous les rapports entre compétitivité et RSE? Des entreprises socialement responsables ont-elles un avantage comparatif à long terme? Ou bien un désavantage à court terme par rapport à des concurrents moins scrupuleux?*

Il faut injecter de la RSE dans les échanges commerciaux internationaux, et pour cela l'Union européenne peut jouer un rôle moteur. Cela demandera peut être du temps mais la directive Transparence, par exemple, pose un cadre de référence commun permettant de limiter les distorsions de concurrence qui pourraient exister en matière de *reporting*. C'est utile pour les entreprises multinationales soumises aujourd'hui à des obligations différentes selon les pays.

*L'ISR va-t-il devenir la norme ?*

Le Medef est favorable à l'ISR et à son développement. La création d'un label public peut apporter davantage de transparence et donner confiance aux clients particuliers.

A cet égard, les fonds ISR thématiques apportent un supplément de visibilité par rapport aux fonds «*best in class*» et sont plus faciles à expliquer. Au delà du développement de l'ISR, il est important de favoriser l'intégration des critères ESG dans l'ensemble de la gestion d'actifs.

*La RSE, n'est-ce pas aussi l'attention portée aux PME de la filière en Europe ? Les grandes entreprises demandent à leurs sous-traitants d'être vertueux mais de baisser leurs prix, c'est une injonction contradictoire.*

Sous l'égide d'organismes comme la Médiation inter entreprises, l'association Pacte PME, l'Observatoire des Achats responsables, plusieurs initiatives visent à faire évoluer positivement et durablement les comportements des acteurs concernés par la relation clients fournisseurs ; elles cherchent à renforcer le côté partenarial de la relation. Le Medef incite les donneurs d'ordre à aller dans ce sens. Il faut avoir le bon discours vis-à-vis des PME, qui ne soit pas stigmatisant mais au contraire positif. Aujourd'hui les PME n'ont plus le choix, elles doivent se mettre à la RSE. Elles ont des atouts à mettre en avant, et je ne parle pas du volet philanthropique. La pérennité de l'entreprise est quelque chose auquel le dirigeant de PME est attaché, surtout s'il est patron propriétaire ; du fait de la taille de son entité, il est proche des collaborateurs, du terrain, c'est-à-dire des riverains, de la municipalité, des collectivités locales en général. Les PME qui ont entrepris des démarches en matière de qualité, de sécurité et d'environnement sont déjà bien engagées dans la RSE. Les

grandes entreprises peuvent avoir un rôle incitatif important. La RSE peut apporter beaucoup à la PME, mais elle ne lui apportera rien si celle-ci est contrainte. Il faut de la pédagogie, de l'accompagnement, de la reconnaissance. Pour cela, les fédérations professionnelles ont un rôle très important à jouer.

D'ailleurs, le Medef et l'ORSE travaillent actuellement ensemble pour dresser un panorama des initiatives prises par des fédérations professionnelles dans le domaine du Développement Durable et de la RSE.

*Le Pacte de responsabilité aussi se déclinera dans les branches, dont certaines sont dynamiques en matière de dialogue social et de RSE, d'autres non...*

Le discours généraliste n'est pas toujours adapté, l'approche branche ou fédération est au contraire assez puissante. De plus en plus souvent la RSE est prise en compte par les métiers. La situation étant différente d'un secteur économique à l'autre, il est indispensable d'avoir une vision sectorielle et les initiatives prises à ce niveau devraient être mises en avant et encouragées.

Il faut mettre en avant les bonnes pratiques, organiser une contagion positive. Le travail de recensement des initiatives sectorielles mené par le Medef et l'ORSE jouera dans ce sens, nous l'espérons.

La Commission RSE du Medef vient de mettre en place un Comité dénommé *Pratiques RSE* qui va travailler avec les territoires et les fédérations professionnelles.

*(Propos recueillis le 28 mars 2014, relus par l'intéressé).*

---

## Les sites de ceux qu'on cite

La Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE-CGC) : <http://www.cfecgc.org/> (un changement de nom est en cours...)

La page développement durable : <http://www.cfecgc.org/actualite/developpement-durable/>

Regards durables : [http://data.over-blog-kiwi.com/0/56/31/38/20140224/ob\\_32402e\\_regards-durables-1-vf.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/0/56/31/38/20140224/ob_32402e_regards-durables-1-vf.pdf)

Philippe Noguès, *Responsabilité sociale des entreprises. Concilier démocratie sociale, écologie et compétitivité*, Fondation Jean Jaurès (édition papier épuisée, à télécharger gratuitement sur <http://www.jean-jaures.org/Publications/Essais/Responsabilite-sociale-des-entreprises-Concilier-democratie-sociale-ecologie-et-competitivite> )

Le blog de Philippe Noguès : <http://pnogues.fr/>

CCFD-Terre solidaire : <http://ccfd-terresolidaire.org/>

L'étude de cas à propos du cas Perenco en Congo Kinshasa : <http://ccfd-terresolidaire.org/infos/rse/petrole-a-muanda-la/>

Forum pour l'investissement responsable : <http://www.frenchsif.org/isr/>

Le Mouvement des entreprises de France : [www.medef.com](http://www.medef.com)

Medef : Guide Cap sur la RSE, Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance, juillet 2012 : [http://www.medef.com/fileadmin/user\\_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF\\_-\\_Guide\\_Cap\\_vers\\_la\\_RSE\\_livret\\_-\\_Juin\\_2012.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/user_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF_-_Guide_Cap_vers_la_RSE_livret_-_Juin_2012.pdf)

Medef : Guide Cap sur la RSE, Comment dialoguer avec les parties prenantes ? :

[http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Responsabilite\\_environnementale/CapRSE\\_PartiesPrenantes.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Responsabilite_environnementale/CapRSE_PartiesPrenantes.pdf)

Pacte de responsabilité, mobilisation pour créer un million d'emplois : <http://www.medef.com/medef-corporate.html>

## Les 42 thématiques du décret de l'article 225

### Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale

(En romain, ce qui concerne les sociétés dont le total du bilan dépasse 100 millions, dont le montant net du chiffre d'affaires atteint 100 millions d'euros et le nombre moyen de salariés permanents est de 500 employés au cours de l'exercice; en italique, ce qui ne concerne que les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.)

#### « 1° Informations sociales :

##### « a) Emploi :

« — l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ;

« — les embauches et les licenciements ;

« — les rémunérations et leur évolution ;

##### « b) Organisation du travail :

« — l'organisation du temps de travail ;

« — *l'absentéisme* ;

##### « c) Relations sociales :

« — l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ;

« — le bilan des accords collectifs ;

##### « d) Santé et sécurité :

« — les conditions de santé et de sécurité au travail ;

« — le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ;

« — *les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles* ;

##### « e) Formation :

« — les politiques mises en œuvre en matière de formation ;

« — le nombre total d'heures de formation ;

##### « f) Égalité de traitement :

« — les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ;

« — les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ;

« — la politique de lutte contre les discriminations ;

« g) *Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :*

« — *au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;*

« — *à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;*

« — *à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;*

« — *à l'abolition effective du travail des enfants ;*

#### « 2° Informations environnementales :

##### « a) Politique générale en matière environnementale :

« — l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ;

« — les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ;

« — les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;

« — *le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours* ;

##### « b) Pollution et gestion des déchets :

« — les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;

« — les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ;

« — la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;

##### « c) Utilisation durable des ressources :

« — la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;

« — la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;

« — la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ;

« — *l'utilisation des sols* ;

##### « d) Changement climatique :

« — les rejets de gaz à effet de serre ;

« — *l'adaptation aux conséquences du changement climatique* ;

##### « e) Protection de la biodiversité :

« — les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ;

« 3° Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :

##### « a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :

« — en matière d'emploi et de développement régional ;

« — sur les populations riveraines ou locales ;

« b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :

« — les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;

« — les actions de partenariat ou de mécénat ;

##### « c) Sous-traitance et fournisseurs :

« — la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.

« — *l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale* ;

##### « d) Loyauté des pratiques :

« — les actions engagées pour prévenir la corruption ;

« — les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs ;

« e) *Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme.*



## Quelques autres liens...

Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes (16 avril 2013) :

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0207:FIN:FR:PDF>

Avis du Comité économique et social européen sur ce texte :

<http://eescopinions.eesc.europa.eu/eescopiniondocument.aspx?language=fr&docnr=3548&year=2013>

Appel de la Plateforme à un reporting européen : <http://www.strategie.gouv.fr/blog/wp-content/uploads/2014/01/14-01-29-Appel-de-la-plateforme-RSE-fran%C3%A7aise-pour-un-cadre-europ%C3%A9en-de-reporting-extrafinancier.pdf>

Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics :

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0024&from=FR> (en PDF)

Le communiqué de presse du Parlement européen à propos de la directive Marchés publics :

<http://www.europarl.europa.eu/news/fr/news-room/content/20140110IPR32386/html/March%C3%A9s-publics-vers-un-meilleur-rapport-qualit%C3%A9-prix>

Directive 2013/50/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2013, modifiant la directive 2004/109/CE du Parlement européen et du Conseil sur l'harmonisation des obligations de transparence concernant l'information sur les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé :

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:294:0013:0027:FR:PDF>

Le rapport *Responsabilité et performance des organisations, 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, juin 2013 : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_BROVELLI\\_-\\_DRAGO\\_-\\_MOLINIE.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_BROVELLI_-_DRAGO_-_MOLINIE.pdf)

Proposition de Résolution européenne sur la publication d'informations non financières par les entreprises par la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale :

<http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/ta-commission/r1764-a0.pdf>

Les vœux du Président et le Pacte de responsabilité : <http://www.elysee.fr/declarations/article/ouverture-de-la-conference-de-presse-du-president-de-la-republique-au-palais-de-l-elysee-le-14-janvier-201/>

Projet de loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, dit loi « Canfin » adopté par l'Assemblée et transmis au Sénat : <http://www.senat.fr/leg/pjl13-357.html>

Suivi de la procédure : [http://www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/politique\\_developpement\\_solidarite\\_internationale.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/politique_developpement_solidarite_internationale.asp)

Proposition de loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des donneurs d'ordre (Potier Noguès Auroi) :

<http://www.assemblee-nationale.fr/14/propositions/pion1524.asp>

Suivi de la procédure : [http://www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/devoir\\_vigilance\\_societes\\_meres\\_donneurs\\_ordre.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/devoir_vigilance_societes_meres_donneurs_ordre.asp)

### Et bien sûr :

La Plateforme RSE sur le site du Commissariat général à la stratégie et à la prospective : <http://www.strategie.gouv.fr/blog/rse/>

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

Directrice de publication : Marie-Noëlle Aubergier-

L'abonnement est gratuit sur simple demande à [mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@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 Quairiel, 4, rue Guillaume Apollinaire 78760 Jouars Pontchartrain. Et n'oubliez pas de préciser votre adresse électronique afin de recevoir les numéros du service « Premium », réservés aux abonnés payants.

### Numéros de 2013 :

**Missive** : 50 - l'accord compétitivité emploi / 51 - Gouvernance et management / 52 - L'école de Montréal de la RSE / 53 - Reddition et autodiagnostic / 54 - Entreprise et parentalité

**Premium** : XV - Les administrateurs salariés dans le projet de loi / XVI - Précarisation, paupérisation : solidarité entre salariés et au-delà ? / XVII - Dix ans de gouvernance d'entreprise, en France et en Europe / XVIII - Le *say on pay*, transparence et modération ?

### Numéros de 2014 :

**Missive** : 55 - La Plateforme pour la RSE / 56 - Les « bonnes pratiques » de la confection cambodgienne

**Premium** : XIX - Administrateurs salariés en Europe, le projet « Voice of labour » / XX - Femmes administrateurs