

# RSE, place de l'entreprise dans la société : quels engagements de la France ?

Actes du colloque organisé par la Plateforme RSE  
le jeudi 6 avril 2017 au Palais d'Iéna,  
siège du Conseil économique, social et environnemental

## **RSE, place de l'entreprise dans la société : quels engagements de la France ?**

---

Actes du colloque organisé par la Plateforme RSE le jeudi 6 avril 2017  
au Palais d'Iéna, siège du Conseil économique, social et environnemental

RSE, place de l'entreprise dans la société :  
quels engagements de la France ?

Le colloque « *RSE, place de l'entreprise dans la société : quels engagements de la France ?* » a été organisé par la Plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises (Plateforme RSE) le jeudi 6 avril 2017 de 14h à 18h au Palais d'Iéna, siège du Conseil économique, social et environnemental. Son programme a été élaboré par les membres du bureau de la Plateforme RSE.

Crédits photos : Thierry Marro (France Stratégie).



Pour l'entreprise et pour l'économie, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un facteur de performance globale. Quelle est, en 2017, la place de l'entreprise dans la société française ? Quels engagements prendre pour que se déploie et s'affirme, en France et en Europe, un modèle d'entreprise responsable ?

Réunies par la Plateforme RSE, toutes les parties prenantes de la RSE ont lancé, en novembre 2014, au palais d'Iéna, leurs travaux pour un plan national d'actions. Après deux ans de concertation entre réseaux d'entreprises, partenaires sociaux, ONG, chercheurs et institutions publiques, les conclusions de ces travaux ont été remises au gouvernement.

C'est pour les présenter et débattre des perspectives de la RSE en France que la Plateforme RSE a invité les parties prenantes à un colloque le 6 avril 2017.

---

OUVERTURE .....	5
TABLE RONDE 1 – « RSE : QUELS ENGAGEMENTS DE LA FRANCE ? ».....	9
ECLAIRAGE EUROPEEN.....	37
TABLE RONDE 2 – « LA PLACE DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIETE » .....	45
CONCLUSION .....	65
BIOGRAPHIES DES INTERVENANTS .....	71

RSE, place de l'entreprise dans la société :  
quels engagements de la France ?





## OUVERTURE

### **Patrick Bernasconi**

#### Président du Conseil économique, social et environnemental

Madame la Présidente, chère Hélène Valade,  
Monsieur le commissaire général, cher Michel Yahiel,  
Mesdames, Messieurs,

Soyez les bienvenus. Je suis ravi de vous accueillir au Conseil économique social et environnemental, particulièrement heureux de saluer à nouveau Michel Yahiel, le commissaire général, qui a accompagné le Conseil économique social et environnemental, avec une rare efficacité, durant plusieurs années, dans le cadre de ses lourdes responsabilités de conseiller social auprès du Président de la République.

Cette rencontre est importante puisque – il faut le signaler – la Plateforme RSE est partie intégrante de France Stratégie et cela vient d’être d’ailleurs affirmé par décret<sup>1</sup>. France Stratégie et le CESE ont de nombreuses actions et réflexions à mener de concert. Son commissaire général et moi-même en sommes persuadés.

France Stratégie, bras armé du gouvernement dans ses réflexions, sa stratégie ; le Conseil économique, social et environnemental, troisième assemblée constitutionnelle de notre pays, assemblée de la société civile organisée, dont la mission de conseil aux pouvoirs publics, il y a là une belle articulation entre l’expertise que vous incarnez et la vision de la société civile organisée, une vision construite sur l’expérience et l’engagement qui, justement, n’est pas et ne doit pas être celle d’une assemblée d’experts. Cette synergie entre votre institution et le CESE est une nécessité, un gage d’efficacité et de pertinence. Elle va nous permettre d’optimiser nos réflexions et, ainsi, de mieux accompagner le gouvernement dans la mise en œuvre de ses politiques publiques.

Cette synergie est une réponse nécessaire à l’inquiétude des Français, qui attendent des réponses concrètes pour la construction de leur avenir. Ce n’est pas la multiplication des organisations, conseils, agences qui travaillent de façon totalement isolée qui va répondre à cela. Bien au contraire, cela donne le sentiment d’alimenter une gabegie permanente. Les

---

<sup>1</sup> Décret n° 2017-392 du 24 mars 2017 modifiant le décret n° 2013-333 du 22 avril 2013 portant création du Commissariat général à la stratégie et à la prospective.

Français ne supportent plus cette débauche de moyens mis dans des organisations diverses et variées, fonctionnant dans un superbe isolement de ce que font les autres dans le couloir d'à côté.

Par ailleurs, je pense profondément que la dilution de la parole publique par le biais de l'expression d'une multiplicité d'organisations, de comités, d'autorités indépendantes diverses a pour effet immédiat sa perte de force, de substance. Cela rend alors incompréhensible et entraîne une perte de sens, qui n'est pas anodine dans la montée des populismes même si, bien entendu, cela n'en est pas la seule cause.

Voici venu le temps de l'Etat efficace, mais aussi de la parole efficace. Les Français nous le demandent.

La seconde raison pour laquelle je suis heureux aussi de vous accueillir, chère Hélène Valade, chère Présidente de la Plateforme RSE, car c'est déjà au CESE, en 2014, que vous avez lancé les travaux devant définir votre plan national d'action<sup>2</sup>. Et vous êtes ici dans l'assemblée qui personnifie la Responsabilité Sociétale des Entreprises, la RSE. 80 % des organisations représentées dans la plateforme RSE sont des organisations représentées au CESE, au premier rang desquelles les organisations syndicales de salariés, les organisations représentant les chefs d'entreprise. En 2012, les seize organisations qui ont proposé au Premier ministre de créer cette Plateforme RSE sont toutes des organisations membres<sup>3</sup> et je dirai même des piliers historiques du conseil. Au-delà même des organisations, ce sont aussi des anciens ou actuels membres de Plateforme RSE qui ont siégé au conseil.

Je tiens à ce titre à saluer – je vais peut-être en oublier – Catherine Tissot-Colle, vice-présidente de la section développement durable, membre du groupe des entreprises, militante de longue date de la RSE ; Sylvie Brunet, Présidente de la section travail et emploi ; Martine Laplante du groupe environnement et nature, qui a siégé dans le groupe de travail transparence de la plateforme ; Evelyne Pichenot, du groupe CFDT, qui travaillé au sein du groupe de travail « Entreprises et droits de l'homme » de la Plateforme RSE ; Sophie Thiery, du groupe CFDT ; Marie-Hélène Boidin Dubrule, du groupe des entreprises ; mais aussi des membres du conseil qui sont des spécialistes de la RSE, telle Delphine Lалу, Présidente de la section du développement économique, membre du groupe des associations.

Lors du lancement des travaux visant à définir votre plan national d'action, en 2014, les conseillers du CESE ont activement participé à vos réflexions et, plus particulièrement Sylvie Brunet qui avait affirmé la nécessité d'une stratégie européenne passant par la construction d'un réel cadre européen en matière de *reporting* extrafinancier, d'une prise en compte par la commission européenne de considérations sociales et environnementales en matière de marché public. Des avancées que je pense significatives ont eu lieu en ce domaine. Le CESE avait également souligné la nécessaire prise en compte de la RSE par les PME et TPE qui doivent être aidées par la définition de stratégies de soutien et de développement fondées sur l'échange de bonnes pratiques, l'élaboration de guides et l'introduction de mesures spécifiques, ce qui impliquait de rendre l'information sur la RSE plus accessible. En ce domaine, des progrès importants ont été réalisés. Je suis certain que le Président de la CPME, par ailleurs membre du CESE, François Asselin, dont je salue la présence, aura à cœur, lors de votre seconde table ronde, d'en faire le point. Catherine Tissot-Colle, vice-présidente de la section environnement du CESE, avait rappelé à cette occasion les principales recommandations du CESE formulées dans les différents avis et études sur le climat et l'environnement. De même, Sonia Hamoudi, personnalité

---

<sup>2</sup> cf. Actes du colloque « *La RSE en actes. Ensemble vers un plan national d'actions pour la RSE* » organisé le 17 novembre 2014 au CESE.

<sup>3</sup> Lettre au Premier ministre sur la création d'une plateforme nationale sur la RSE, 24 juillet 2012.

associée du CESE et rapporteure de l'étude *L'apport économique des politiques de diversité à la performance de l'entreprise : le cas des jeunes diplômés d'origine étrangère*<sup>4</sup>, avait rappelé que les jeunes immigrés en France sont encore fortement victimes de discrimination à l'embauche alors que cette diversité devrait être considérée comme un atout au service de la performance économique.

Je viens de demander qu'un bilan de la prise en compte de toutes ces préconisations soit effectué. Je ne manquerai pas, bien entendu, de vous faire connaître ce bilan. En effet, désormais, je désire que le CESE travaille régulièrement sur le bilan des préconisations qu'il émet auprès des pouvoirs publics, afin de mesurer l'effet de son propre travail. C'est une culture du résultat et d'évaluation de notre action, elle est importante pour nous, elle est essentielle pour ceux que nous représentons.

En 2013, le CESE, qui a longtemps fait de la RSE sans le savoir ou sans le nommer, a voté un avis, dont le rapporteur était Alain Delmas, du groupe CGT, au nom de la section des affaires européennes et internationales, intitulé *La RSE : une voie pour la transition économique, sociale et environnementale*<sup>5</sup>. Cet avis est pour le CESE important car il a permis d'irriguer le conseil, de donner une réalité à ce que nous faisons jusqu'alors de façon empirique. Depuis lors, de nombreux avis ont intégré la RSE dans leurs travaux. Je ne citerai en ce domaine que les derniers. *Les mécanismes d'évitement fiscal, leurs impacts sur le consentement à l'impôt et la cohésion sociale*<sup>6</sup> : cet avis, d'Antoine Dulin, membre du groupe jeunesse du CESE, préconise, dans le cadre du rapport annuel que doivent établir les entreprises depuis 2012, que soit intégré un volet consacré à l'accomplissement des obligations fiscales de l'entreprise, car les conséquences des pratiques fiscales de l'entreprise impactent les fonctions régaliennes de l'Etat et, de ce fait, les politiques de redistribution et la cohésion sociale. *La coproduction à l'heure du numérique. Risques et opportunités pour le consommateur.rice et l'emploi*<sup>7</sup>, avis de Martine Derobert-Masure.

Le CESE peut et doit irriguer la Plateforme RSE, j'y veillerai, dans les secteurs de la place des femmes et de l'égalité, ou encore dans le cadre de ce que nous allons étudier, à la demande du Défenseur des droits, les discriminations syndicales, car, là aussi, j'ai souhaité bâtir des synergies. Désormais, en collaboration avec le Défenseur des droits, mais aussi avec la Cour des comptes, le CESE s'engagera dans sa mission d'évaluation de l'efficacité des politiques publiques. Mais les entreprises, les pouvoirs publics sont-ils les seuls concernés ? Je ne le pense pas. Aussi ai-je demandé de lancer une mission, confiée à Claude Cochonneau, Président de l'assemblée permanente des chambres d'agriculture et vice-président du CESE, sur la question de la responsabilité sociétale des organisations. Quel meilleur lieu que l'assemblée de la société civile organisée pour le faire ? De la même façon, je vais dresser un bilan complet de la mise en œuvre de la RSE au CESE car, ainsi que le disait le Premier ministre lors du lancement de Plateforme RSE en 2013, personne ne peut s'exonérer. Tous les secteurs d'activité, tous les types d'organisation sont concernés.

De tous ces travaux, bien entendu, nous tirerons ensemble des conclusions. La responsabilité sociale, la responsabilité environnementale, la responsabilité sociétale sont des priorités pour nous tous. Je vous remercie.

---

<sup>4</sup> Hamoudi Sonia, *L'apport économique des politiques de diversité à la performance de l'entreprise : le cas des jeunes diplômés d'origine étrangère*, étude adoptée par le CESE le 23 septembre 2014.

<sup>5</sup> Delmas Alain, *La RSE : une voie pour la transition économique, sociale et environnementale*, avis adopté par le CESE le 26 juin 2013.

<sup>6</sup> Dulin Antoine, *Les mécanismes d'évitement fiscal, leurs impacts sur le consentement à l'impôt et la cohésion sociale*, avis adopté par le CESE le 13 décembre 2016.

<sup>7</sup> Derobert-Masure Martine, *La coproduction à l'heure du numérique. Risques et opportunités pour le consommateur.rice et l'emploi*, avis adopté par le CESE le 25 octobre 2016.



RSE, place de l'entreprise dans la société :  
quels engagements de la France ?





## TABLE RONDE 1 – « RSE : QUELS ENGAGEMENTS DE LA FRANCE ? »

La première table-ronde du colloque était consacrée à la présentation des contributions de la Plateforme RSE aux plans nationaux pour le développement de la RSE<sup>8</sup> et pour les droits de l'homme et les entreprises<sup>9</sup> adoptés en septembre 2016 par l'assemblée plénière, avec<sup>10</sup> :

- Gilles Bon-Maury, secrétaire permanent de la Plateforme RSE,
- Sylvain Boucherand, vice-président de la Plateforme RSE,
- Pierre-Yves Chanu, vice-président de la Plateforme RSE,
- Brigitte Dumont, corapporteuse de l'avis « entreprises et droits de l'homme »,
- Sabine Gagnier, corapporteuse du GT « Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs »,
- Françoise Quairel-Lanoizelée, Chercheure, Université Paris Dauphine,
- Hélène Valade, présidente de la Plateforme RSE.

### Hélène Valade Présidente de la Plateforme RSE

Bonjour à toutes et à tous. Je suis ravie et je m'en félicite aussi, de vous voir aussi nombreux pour parler de ce sujet, la RSE, qui est évidemment au cœur de la préoccupation de cette plateforme, dont vous avez entendu qu'elle a été mise en place en 2013 auprès du Premier Ministre. Elle est composée d'une cinquantaine d'organisations qui sont elles-mêmes organisées en collèges. Cinq collèges sont représentés, les acteurs de la société civile, ceux

<sup>8</sup> Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE, Plateforme RSE, France Stratégie, septembre 2016.

<sup>9</sup> Avis sur le Plan d'action d'application des Principes directeurs des Nations unies pour les droits de l'homme et les entreprises, Plateforme RSE, France Stratégie, septembre 2016.

<sup>10</sup> cf. biographies des intervenants p. 71 sq.

des partenaires sociaux, ceux du monde économique, ceux du pôle institutionnel et des chercheurs et développeurs. Le rôle de cette plateforme peut être formulé en deux missions. La première est celle de formaliser un certain nombre de propositions pour faire avancer la RSE. La seconde mission est de valoriser tout ce qui se fait en matière de RSE et, probablement, tenter de l'implémenter davantage en France.

Nous allons avoir le plaisir de vous présenter les résultats de deux contributions que nous avons produites au sein de cette plateforme, deux contributions qui avaient fait l'objet d'une demande de la part du Premier ministre. Pour la première contribution, il s'agissait de travailler au Plan national de développement de la RSE, qui est lui-même une demande de la Commission européenne. Comment cette plateforme peut contribuer à l'écriture de ce plan qui doit être ensuite adopté ? J'y reviendrai tout à l'heure. Deuxième sujet : une contribution à la rédaction du Plan national « entreprises et droits de l'homme », qui avait pour objectif d'appliquer à la France les principes directeurs des Nations unies en la matière. On va vous en donner la substantifique moelle. Il y énormément de choses dans ces rapports, j'espère que vous avez eu la possibilité de les consulter. 250 propositions, à peu près, sont faites dans l'un et dans l'autre texte.

Avant de passer la parole à ceux qui ont travaillé, ceux qui ont contribué à ces travaux, je voudrais vous dire deux mots sur l'esprit général de nos travaux.

La première chose qui me tient à cœur et qui a été partagée par l'ensemble des acteurs qui composent cette plateforme, c'est une certaine vision de l'entreprise que je pourrais résumer ainsi : l'entreprise n'est pas simplement sur les marchés financiers, l'entreprise est aussi en société, c'est-à-dire qu'elle contribue au bon fonctionnement de la société tout comme elle lui est redevable, avec une finalité très ambitieuse, mais en même temps très claire, qui est le développement durable. Ce lien entre RSE et développement durable est capital pour comprendre l'essence de nos travaux. Développement durable, qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire que ce travail de l'entreprise doit s'inscrire dans un développement dont l'impact est positif à la fois pour l'homme et pour la planète. Voici la conception de l'entreprise qui est développée, promue, par les acteurs de cette plateforme.

Seconde réflexion. C'est le rôle de la RSE dans tout cela. Là aussi, les acteurs de la plateforme s'accordent pour dire que la RSE est possiblement un formidable levier de transformation et de changement de la société, en tout cas, de réponse aux défis qui sont ceux du monde dans lequel nous vivons. Vous savez que ces défis sont immenses, qu'ils relèvent de la problématique du climat et de son impact sur la planète et sur la société au quotidien, ou que ce soit la poursuite d'un modèle de développement de la société trop peu inclusif sur un plan social. Comment la RSE peut apporter des réponses à ces deux grands enjeux que je viens rapidement de citer ?

Voilà l'esprit dans lequel nous sommes. Notre méthode de travail est celle de la recherche du consensus, mais la recherche d'un consensus qui ne soit pas dictatorial. Vous le voyez, les acteurs de cette plateforme ont évidemment des identités différentes, des aspirations différentes. Le sujet est de les faire converger le plus possible pour être force de proposition, mais il y a aussi des dissensus qui demeurent. Encore faut-il être en capacité de les mettre sur la table, de les comprendre – lorsqu'on comprend les dissensus, on a déjà beaucoup avancé – et en même temps de les respecter. Cette alchimie entre recherche du consensus et dissensus qui demeure, on l'assume parfaitement et c'est cela aussi dont on va vous parler.

Voilà l'introduction que je souhaitais faire avant de vous passer la parole pour plus de détails sur les propositions elles-mêmes.

## Gilles Bon-Maury

### Secrétaire permanent de la Plateforme RSE

Avant de formuler des recommandations adressées à toutes les parties prenantes de la RSE, il était important de partager d'abord un diagnostic, un état des lieux, de savoir d'où l'on part. C'était d'autant plus nécessaire qu'en France, la dynamique était lancée depuis plus de 15 ans. J'insisterai rapidement sur deux dynamiques : celle des pouvoirs publics, d'une part, et celle des parties prenantes de l'entreprise, d'autre part.

D'abord celle des pouvoirs publics, qui ont fait avancer la RSE de plusieurs manières. Ils ont produit des normes. C'est tout un corpus de textes qui façonne le modèle français de la RSE. On retiendra d'abord l'obligation de *reporting* social, environnemental et sociétal. La France fait figure de pionnière en la matière. Cette obligation a été instaurée en 2001 pour les entreprises cotées et a été progressivement étendue. La vérification par un tiers indépendant a été imposée dans la suite du Grenelle de l'environnement. La loi de transition énergétique pour la croissance verte a complété ces dispositions en demandant aux entreprises de préciser les conséquences de leur activité sur le changement climatique. Ces dispositions sont sur le point d'être encore modifiées, dans le cadre de la transposition de la directive de 2014 sur le *reporting* extra financier. La Plateforme RSE a formulé plusieurs propositions<sup>11</sup>.

Parmi les textes importants, on pourra aussi citer l'adoption de la Charte de l'environnement en 2005, qui fait du développement durable un objectif de valeur constitutionnelle. Et on pourra aussi citer les labels créés par l'Etat : ceux qui distinguent les entreprises aux pratiques exemplaires (label égalité professionnelle en 2004 ; label Diversité en 2008) et ceux qui visent les fonds d'investissement, socialement responsables (label ISR) ou contribuant à la Transition énergétique et écologique pour le climat (label TEEC), créés en 2015.

L'inventaire figure dans la contribution de la Plateforme RSE. Il devrait être complété, puisque des lois adoptées récemment sont venues enrichir le dispositif : la loi « Sapin 2 » du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique et la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

La dynamique des pouvoirs publics pour la RSE ne se traduit pas seulement par la production normative. Les pouvoirs publics mobilisent aussi l'expertise sur la RSE, notamment en commandant de nombreux rapports. Un rapport sur le *reporting*, commandé à l'IGF, l'IGAS et le CGEDD a été publié le mois dernier<sup>12</sup>. Bien sûr, le rapport du CESE « *La RSE : une voie pour la transition économique, sociale et environnementale* », qui a été évoqué, a contribué à cette dynamique. Les pouvoirs publics organisent aussi la concertation entre parties prenantes sur la RSE : on pense au Grenelle de l'environnement, mais aussi aux grandes conférences sociales et environnementales et à la création de la Plateforme RSE en 2013, et à son institutionnalisation par décret en mars 2017.

Les pouvoirs publics exercent enfin un pouvoir d'entraînement, notamment à travers leur rôle d'acteur économique, d'acheteur, de vendeur, d'employeur et d'actionnaire. Des clauses

<sup>11</sup> *Avis sur le projet de transposition de la directive 2014/95/UE relative à la publication d'informations extra-financières par les entreprises*, Plateforme RSE, France Stratégie, février 2017.

<sup>12</sup> d'Amarzit Delphine, Duranthon Jean-Philippe, Jeandot Dominique, Kerenflec'h Celine, Barfety Jean-Baptiste, Ruol Vincent, *Le reporting sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, rapport conjoint de l'IGF, de l'IGAS et du CGEDD), mars 2017.



sociales ont été introduites dans le code des marchés publics en 2006. Selon un recensement réalisé en 2013, 6,7% des appels d'offres comportent une clause environnementale, et 6,1% comportent une clause sociale. L'un des objectifs de la nouvelle Direction des achats de l'État est de poursuivre l'intégration dans les politiques d'achat des objectifs comme la protection de l'environnement, l'insertion des personnes éloignées de l'emploi ou en situation de handicap.

Seconde dynamique sur laquelle je voudrais insister, après celle des pouvoirs publics : celle des parties prenantes de l'entreprise. La pratique de RSE progresse vite en France, sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif. L'étude EcoVadis pour le Médiateur des entreprises réalisée sur la base d'une évaluation de 20.000 entreprises<sup>13</sup>, pour ne citer que la dernière en date, montre que les entreprises françaises progressent plus vite que les autres dans ces domaines. Cette dynamique n'est pas que française, bien sûr. Elle portée à l'échelle européenne et internationale, bien sûr, mais nous y reviendrons dans l'après-midi.

Cette progression repose d'abord sur les entreprises elles-mêmes, sur les organisations d'employeurs et sur les fédérations professionnelles qui accompagnent leurs adhérents. À ces acteurs s'ajoutent de nombreuses structures associatives qui leur proposent des outils, des formations, des échanges de bonnes pratiques. Elle repose également sur les syndicats de salariés, qui ont joué un rôle très actif pour promouvoir la RSE, qui en ont fait un objet du dialogue social. A travers la création d'un label pour l'épargne salariale, qui représente aujourd'hui plus de 17 milliards d'euros, les syndicats ont contribué au développement de l'Investissement socialement responsable.

Cette progression repose aussi sur les ONG, sur leur plaidoyer, sur leur participation à la construction de référentiels ou aux démarches de notation extra-financière, ou encore sur les partenariats qu'elles construisent avec les entreprises. Elle repose enfin sur les travaux des chercheurs, qui ont fait progresser la connaissance et la réflexion sur la RSE.

La richesse et le foisonnement des initiatives, dont les travaux de la Plateforme RSE rendent compte, montrent que la quasi-totalité des acteurs peut s'investir pour la RSE, et que cela produit des résultats.

## **PROPOSITIONS DE LA PLATEFORME RSE SUR LES DIMENSIONS SOCIALES DE LA RSE**

### **Pierre-Yves Chanu** Vice-président de la Plateforme RSE

On dispose en France d'outils assez nombreux pour le dialogue social. Les thèmes de la négociation collective ont pour beaucoup à voir avec la RSE : l'égalité, le handicap, les discriminations, la qualité de la vie au travail par exemple. Pour autant, le constat que fait la plateforme, c'est que les outils de négociation collective et les institutions représentatives du personnel sont relativement peu utilisés pour développer la RSE. C'était d'ailleurs un constat qui avait déjà été fait en 2013 par un rapport conjoint du CGDD et de l'IGAS. La présentation du bilan d'entreprise du plan de formation devant un comité d'entreprise donne lieu à peu de débats sur les questions de la RSE et on peut sans doute dire la même chose dans les entreprises qui sont assujetties au rapport social et environnemental qui est transmis à l'assemblée générale. C'est un paradoxe sur lequel il convient de s'interroger.

---

<sup>13</sup> EcoVadis / Médiateur des Entreprises, *Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS*, deuxième édition, 29 mars 2017.

Pour autant, un certain nombre de ce qu'on appelle maintenant des accords nationaux interprofessionnels ont ouvert la voie à des négociations dans le champ de la RSE. L'avis de la plateforme cite par exemple l'ANI relatif à la diversité en entreprise signé en 2006 et celui sur la qualité de vie au travail, d'égalité professionnelle signé en 2013. Pour autant, il y a un certain nombre de choses qui avancent dans les entreprises. Un certain nombre d'entre elles prennent de plus en plus d'engagements dans des domaines comme l'égalité femmes-hommes, le handicap, la lutte contre les autres discriminations et les conditions de travail.

On l'a dit, tout n'a pas toujours été consensuel dans l'élaboration de la contribution de la plateforme. L'un des sujets qui ont donné lieu à des discussions, c'est celui des lanceurs d'alerte. Cette problématique pose la question des limites du lien de subordination du salarié à l'employeur. La loi prévoit d'ores et déjà un certain nombre de dispositifs comme la clause de conscience existant dans certaines professions ou le droit de retrait. En outre, existent déjà des dispositions dans certains domaines comme la corruption. L'une des questions, qui a été débattue, c'était la nécessité ou pas de mettre en place de nouveaux dispositifs contraignants. Mais ce point n'a pas pu faire consensus dans la plateforme.

En revanche, cette dernière a formulé un certain nombre de propositions relativement concrètes. Je mentionnerai la proposition consistant à solliciter les partenaires sociaux sur l'opportunité d'une réflexion concernant l'introduction de démarches RSE dans le dialogue social existant. On retrouve la proposition, qui avait été formulée par Monsieur Combrexelle dans son rapport sur le dialogue social<sup>14</sup>, d'ouvrir de nouveaux champs dans la négociation, dont la RSE, d'impliquer les représentants des salariés le plus en amont possible dans la démarche RSE, et d'associer plus fortement les salariés à la réussite de la RSE et à la performance globale de l'entreprise, par exemple à travers l'intéressement. Il convient également d'engager de nouveaux efforts dans la lutte contre les discriminations, dans la lignée du rapport de Jean-Christophe Sciberras<sup>15</sup>.

Je voudrais souligner un point particulier, qui est celui des accords-cadres internationaux, sur lequel la plateforme s'est penchée. Ces accords-cadres constituent un outil particulièrement innovant dans le contexte de la mondialisation. Ils sont à la fois une nouvelle forme de dialogue social dans les multinationales et un outil intéressant pour développer la RSE. Il faut rappeler que les ACI ou les accords-cadres mondiaux sont négociés entre une multinationale et une fédération syndicale internationale que, dans le jargon du syndicalisme, on appelle aussi global unions, pour définir un certain nombre de droits des salariés et les engagements sociaux et sociétaux auxquels les parties souhaitent se conformer. La plupart de ces accords prévoient des mécanismes de suivi associant les syndicats. Ils constituent ainsi un moyen de mise en œuvre, à l'échelle internationale, des engagements dans le domaine des droits de l'homme, des engagements sociaux et sociétaux associant les organisations syndicales et une garantie que l'entreprise respecte les mêmes normes partout où elle opère. Fin 2015, on comptait, selon l'ORSE, 112 accords-cadres internationaux concernant des multinationales françaises. La France est ainsi l'un des pays qui ont signé le plus d'accords-cadres internationaux. La plateforme recommande de développer ces accords et d'inciter les entreprises et les organisations patronales à assurer leur promotion.

Le troisième sujet pointé par la plateforme est la promotion d'un socle mondial de protection sociale, tel que le propose, depuis un certain nombre d'années, l'OIT. La plateforme a repris ces préconisations. Selon l'OIT, ce socle mondial de protection sociale devra notamment

---

<sup>14</sup> Combrexelle Jean-Denis, *La négociation collective, le travail et l'emploi*, rapport au Premier ministre, France Stratégie, septembre 2015.

<sup>15</sup> Sciberras Jean-Christophe, *Rapport de synthèse des travaux du groupe de dialogue inter-partenaires sur la lutte contre les discriminations en entreprise*, rapport au ministre du travail, de l'emploi et du dialogue social et au ministre de la ville, de la jeunesse et des sports, mai 2015.

garantir l'accès aux soins de santé essentiels, y compris les soins de maternité, la sécurité élémentaire de revenus pour les enfants, la sécurité minimale de revenus pour les personnes d'âge actif qui sont dans l'incapacité de travailler, la sécurité élémentaire de revenus pour les personnes âgées. La plateforme recommande de faire connaître ce socle mondial de protection sociale et de l'intégrer aux accords commerciaux, de prendre en compte les efforts réalisés par les entreprises dans sa promotion dans les appels d'offres privées, de faire évoluer le cadre juridique des marchés publics, d'étudier la possibilité de confier à l'AFD, l'Agence Française de Développement, la création d'un programme de soutien aux organisations de la société civile dans les pays en développement, afin qu'ils puissent réellement participer au dialogue RSE.

Pour terminer, je voudrais, en élargissant un peu le propos, mentionner brièvement quelques propositions que la plateforme a formulées pour développer la finance responsable.

- Intégrer les critères ESG dans les produits de placement, par exemple en conditionnant le maintien des avantages fiscaux de l'assurance-vie au respect de critères ESG.
- Promouvoir les labels publics qu'on appelle ISR et TEEC. Le label public ISR, (Investissement Socialement Responsable), est un label généraliste. Le label TEEC (transition énergétique et écologique pour le climat) du ministère de l'environnement, est lui plus ciblé sur les enjeux environnementaux et climatiques.
- Favoriser le développement de l'épargne salariale socialement responsable, en modulant le forfait social au bénéfice des FCPE socialement responsables.
- Enfin, pour favoriser la mobilisation de l'épargne régionale au profit des entreprises d'un même territoire, tout en promouvant les critères ESG, la plateforme suggère de mettre en place des fonds territoriaux ISR disposant d'une obligation d'investissement envers les PME du territoire, avec gouvernance partagée, associant des représentants de la région, du monde de l'entreprise et des salariés.

## **PROPOSITIONS DE LA PLATEFORME RSE SUR LES DIMENSIONS ENVIRONNEMENTALES DE LA RSE**

### **Sylvain Boucherand** Vice-président de la Plateforme RSE

Je vais commencer par une question. Qui a lu le chapitre environnement du plan national RSE<sup>16</sup> ? Je vois beaucoup de timides qui n'osent pas lever la main, mais qui l'ont sûrement lu ! Je vous propose de parcourir ce chapitre-là, avec trois axes principaux de lecture. D'une part les enjeux environnementaux et les liens entre la RSE, l'environnement et l'entreprise qui ont été développés dans ces travaux, qui me semblent très intéressants et qui en renouvellent l'approche. Dans un deuxième temps, on traitera les propositions qui ont été faites sur la question des impacts des entreprises sur l'environnement et également la transparence qui peut et qui doit être faite sur ces impacts-là. Dans un troisième point, on traitera des préconisations qui concernent les opportunités pour les entreprises avec, d'une part la valorisation des entreprises qui s'engagent et, d'autre part, des approches innovantes comme les nouveaux modèles économiques ou l'éco-conception, qui sont aussi centrés sur la prise en compte des enjeux environnementaux par les entreprises. Enfin quelques mots de conclusion sur les travaux qui sont actuellement en cours à la Plateforme RSE, puisque le thème environnement continue à animer nos travaux.

---

<sup>16</sup> *Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE*, Plateforme RSE, France Stratégie, septembre 2016.

D'une part, sur les enjeux, un consensus a été fait sur les grands enjeux environnementaux qui vont concerner notamment l'ensemble des sociétés humaines, notamment les économies, avec d'une part les consommations de ressources, les consommations d'énergie et les matières premières. Le pic pétrolier a été atteint en 2010, et le pic de l'or qui a été passé en 2014, celui du cuivre également, matière qui est utilisée dans énormément produits. Comme par exemple celui sur lequel vous êtes en train de tweeter actuellement contient énormément de cuivre. On estime que la production de cuivre devrait arriver à la fin d'ici 25 ou 60 ans, donc des échéances qui sont assez proches. Il y a également la question de la dépendance aux ressources qu'on appelle renouvelables, qui sont issues du vivant, et dont on pense à tort qu'elles sont indéfiniment renouvelables.

L'autre constat qui a été fait, c'est la question des impacts des activités économiques sur l'environnement. On a évoqué la question des déchets, la question des pollutions de l'air, de l'eau, des sols et la capacité des écosystèmes à absorber ces pollutions. Les écosystèmes sont capables d'en absorber une partie. Simplement, si on va trop loin, ensuite, on les dégrade et ils n'ont plus la possibilité de maintenir une planète vivable pour l'ensemble des peuples qui l'habitent. On a évidemment évoqué la question du climat et la question de la biodiversité. Les questions liées à l'environnement et à la santé ont été intégrées dans le préambule de ce chapitre sur l'environnement comme des enjeux incontournables à prendre en compte pour l'entreprise, mais n'ont pas été traitées à ce stade.

Sur la vision de l'entreprise et des liens avec l'environnement, quelque chose qui me semble fondamental et qui renouvelle complètement l'approche sur l'environnement pour les entreprises, c'est la notion d'interdépendance. Les entreprises sont généralement dans une approche par les impacts. On a donc aussi développé une approche sur la dépendance à l'environnement. Pourquoi ? Parce que ce qu'une entreprise peut avoir un impact qui dégrade un écosystème ou une ressource, qui peut en plus peut affecter des populations, ou d'autres entreprises qui utilisaient ou qui souhaiteraient utiliser ces ressources-là. On est donc dans une approche d'interdépendance, à la fois avec des impacts dépendance aux matières premières et aux ressources, avec la nature, les sociétés humaines et les entreprises. Il s'agit d'une vision qui est nouvelle sur l'approche de l'environnement pour l'entreprise. Nous avons aussi obtenu un consensus pour dire que le socle réglementaire était important, mais pas encore suffisant, et qu'il fallait aller au-delà de la réglementation pour pouvoir intégrer complètement les enjeux environnementaux au sein de l'entreprise.

Là, se place donc la question de la RSE, comme un moyen d'anticiper les risques liés à la dégradation de l'environnement pour l'ensemble des entreprises et des populations. C'est un enjeu fort, puisque cela permet d'inscrire la question environnementale dans la durée et dans l'ensemble de la stratégie de l'entreprise.

Un des enjeux, que l'on a aussi identifié, et qui fait le lien avec une des propositions principales du rapport, est d'identifier ses impacts pour pouvoir ensuite les réduire et éventuellement restaurer les écosystèmes. C'est l'enjeu principal puisque, effectivement, si on ne connaît pas les impacts qu'on peut avoir, on peut difficilement agir dessus pour les réduire. Une des propositions qui ont été faites dans ce rapport, c'est de poursuivre et de soutenir la recherche sur la connaissance des impacts, de développer des outils qui soient facilement adaptables et facilement utilisables, notamment pour les PME et les TPE, et de sensibiliser les entreprises à cette approche de l'interdépendance, cette double approche d'impact et de dépendance à l'environnement, via des approches qui peuvent être sectorielles, voire des approches territoriales, pour essayer de mobiliser un maximum d'entreprises sur ces sujets.

Au-delà de l'identification des impacts, avec ces exemples de propositions que l'on a pu faire, il y a un enjeu qui est apparu, c'est la question de la transparence. Comment est-ce qu'on peut faire de la transparence ? C'est un point clé des démarches RSE. S'est donc



posée la question du *reporting* sur les enjeux environnementaux. Pour cela, nous avons fait quelques propositions, une première sur le suivi des engagements climat puisque lors de ces travaux se tenait la COP 22. Nous avons décidé de mettre en œuvre un des mandats, qui nous avaient été confiés par le Premier ministre, qui était de réfléchir sur un dispositif de suivi des engagements climat des entreprises. Nous avons donc remis, en ce sens, un document au gouvernement, pour qu'il puisse mettre en œuvre un dispositif de suivi.

Un autre thème a été évoqué dans nos propositions, c'est la mise en cohérence des différents référentiels d'indicateurs qui sont demandés aux entreprises, puisqu'il y en a dans différents domaines qui recouvrent l'environnement. Il nous semblait donc important d'avoir une clarification, une mise en complémentarité de ces référentiels, pour éviter d'avoir de nombreux indicateurs qui ne sont pas forcément toujours cohérents ou qui demandent de faire des doubles travaux.

Enfin, sur la question de la transparence : l'enjeu de compléter et de préciser certaines thématiques, certains articles du *reporting*, qu'on appelle « article 225 » en France<sup>17</sup>, ou le *reporting* RSE, qui s'applique à toutes les grandes entreprises. Vous le savez, il y a, en ce moment la transposition en France par le gouvernement de la dernière directive européenne. C'est un sujet que nous avons évoqué, avec l'idée d'intégrer notamment les nouveaux cadres et thématiques liés à la Loi sur la Transition Énergétique pour la Croissance Verte, la LTECV<sup>18</sup>, et la loi sur la biodiversité<sup>19</sup>. Comment intégrer ces nouvelles avancées dans, les indicateurs du *reporting* RSE ? C'est un sujet pour lequel tout n'a pas été consensuel au sein du groupe de travail. Certains voulaient être plus précis sur certains indicateurs, d'autres voulaient l'être un petit peu moins, laisser plus de liberté aux entreprises. Nous avons quand même pu aboutir à un certain nombre de propositions concrètes pour faire évoluer ce référentiel et on attend, dans les jours qui viennent, je l'espère, le décret publié au Journal officiel.

Le deuxième point concerne la valorisation de l'engagement des entreprises et sur la possibilité d'éclairer les choix des consommateurs et des clients. Nous avons travaillé sur la question des labels environnementaux et de l'affichage environnemental. Nous considérons en effet ce dernier comme important, puisqu'en faisant de l'affichage environnemental, on peut inciter les consommateurs à faire le choix d'achats plus responsables, avec comme limite de ne pas tomber dans le *greenwashing*. Une de nos propositions est donc d'encadrer strictement les écolabels, notamment pour ne pas risquer de mauvaise influence ou de mauvaise communication auprès des clients. Une autre proposition sur ce sujet a été de faire un bilan du dispositif en cours sur l'affichage environnemental. Une expérimentation a été lancée en 2008, la France a d'ailleurs été pionnière sur ce sujet, puis suivie par l'Europe. Nous proposons de réfléchir à l'extension possible, et dans quelles conditions, de cette expérimentation sur les produits en B to B. Aujourd'hui, c'est un dispositif qui concerne les produits grand public.

Enfin, la dernière partie que l'on a abordée dans nos propositions, concerne l'innovation et les nouveaux modèles économiques, avec un axe sur l'écoconception puisqu'à notre sens, ils permettent de traiter en partie les questions environnementales. Comment est-ce que les entreprises peuvent redéfinir ou trouver de nouveaux produits avec une démarche d'écoconception qui permettent de réduire les impacts sur l'ensemble des cycles de vie des produits, de l'extraction des matières premières à la production, sur le transport, la distribution, l'utilisation également sur la fin de vie ? Comment est-ce qu'on peut, dès la

---

<sup>17</sup> Article 225 de la loi 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite loi « Grenelle II ».

<sup>18</sup> Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

<sup>19</sup> Loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages.

conception du produit, intégrer les enjeux environnementaux et réduire les impacts que le produit aura ? Une de nos propositions est de développer des outils, de les rendre accessibles, notamment aux TPE et PME, et d'identifier les gains en termes de diminution de matières et d'énergies qui sont liés à ces démarches.

Un autre axe porte sur les nouveaux modèles économiques que l'on a vu émerger ces dernières années. On a travaillé sur l'économie circulaire, l'économie de fonctionnalité, l'écologie industrielle, etc. Ce sont des modèles qui permettent de repenser complètement les modes de production et les modes de consommation et, par conséquent, de réduire l'impact sur l'environnement. Une des mesures que l'on a développées, c'est de soutenir et renforcer les réseaux qui mènent des expérimentations sur ces nouveaux modèles économiques au niveau de secteurs, au niveau de territoires.

Pour conclure, j'ajouterai que puisque tout n'a pas pu être traité dans ce chapitre environnement, nous avons lancé un groupe de travail RSE et environnement, qui est en train de phosporer, avec différents axes : l'économie circulaire, pour essayer d'aller plus loin et essayer d'identifier aussi les limites à ce modèle ; les ODD (Objectifs de Développement Durable), le nouveau cadre international de développement durable, qui est important puisqu'il met en avant les enjeux environnementaux, mais avec une transversalité sur les enjeux sociaux, les droits humains, le développement économique, la consommation, etc. Les autres axes : la responsabilité environnementale et le préjudice écologique – c'est un point que nous n'avons cependant pas encore commencé à traiter – et le dialogue environnemental : quelles sont les parties prenantes et comment mettre en place des systèmes de dialogue sur les questions environnementales ?

Vous le voyez, c'est passionnant, il y a encore beaucoup de chemins à défricher. Merci.

## **PROPOSITIONS DE LA PLATEFORME RSE POUR LES ENTREPRISES ET LES DROITS DE L'HOMME**

### **Brigitte Dumont**

#### **Corapporteuse du groupe de travail « Entreprises et droits de l'homme » de la Plateforme RSE**

Merci. Bonjour, Mesdames et Messieurs. Je vais rapporter les conclusions des travaux que nous avons menés sur entreprise et droits de l'homme, après un certain nombre de réunions au cours desquelles nous nous sommes attachés à travailler sur un document qui avait été produit par Marine de Carné<sup>20</sup> et issu d'un groupe de travail interministériel, mais également fondé sur les recommandations de la CNCDH. L'ensemble des représentants des pôles de la Plateforme RSE, a cherché, après un travail de concertation et de recherche de consensus, à trouver des propositions qui pouvaient être soumises.

Je tiens à saluer et à remercier les différents participants pour leur investissement, leur engagement, leur écoute et, surtout, la volonté de dégager des propositions communes.

Nos propositions figurent donc dans ce document. Pour simplifier la lecture et l'appropriation de nos travaux, nous avons repris les principes de Ruggie, en essayant d'identifier une articulation autour de trois grands chapitres, un concernant les obligations de protéger les droits de l'homme qui incombaient aux Etats, le deuxième sur la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme et, enfin, un accès à des voies de recours.

---

<sup>20</sup> Marine de Carné était Ambassadrice chargée de la RSE de novembre 2013 à août 2016.

Nous avons identifié des actions qui étaient en cours et également des actions à mettre en œuvre et, pour les quelques sujets et les quelques recommandations qui ont été longuement débattus mais pour lesquels un accord unanime n'a pas été trouvé, nous avons tout de même souhaité faire figurer ces propositions, afin qu'elles soient portées à l'attention du gouvernement et qu'elles apparaissent dans des propositions non consensuelles, avec identification du ou des pôles qui soutiennent ces actions.

Le principal dissensus porte sur la question des entreprises multinationales et les modalités contraignantes ou volontaires. Ce que je voudrais partager avec vous, c'est que globalement, sur le pôle société civile et le pôle syndical, ce qui était souhaité, c'était d'instaurer un régime de responsabilité civile, d'atténuer le principe de l'autonomie de la personne juridique et également de ne pas faire de la compétitivité un motif qui conduirait les entreprises à ne pas respecter les droits de l'homme. Le pôle économique, quant à lui, a réaffirmé la responsabilité qui peut être la sienne par les dommages que les entreprises peuvent occasionner par leurs activités. Toutefois, elles considèrent que les initiatives volontaires et le partage de bonnes pratiques sont des voies à privilégier, même si une intervention de l'Etat ou de la loi peut être nécessaire et justifiée sur certains points spécifiques, dans le cadre du respect des principes généraux du droit français. Qu'il est souhaitable que l'Etat cherche à promouvoir des initiatives et des règles homogènes à l'échelle européenne et internationale. Intéressant à noter, le pôle chercheurs et développeurs, lui, a effectivement réaffirmé que, souvent, cette protection effective des droits de l'homme nécessite une judiciarisation de la responsabilité sociétale des entreprises, mais qu'un tel processus s'enrichit également des bonnes pratiques volontaires et bénéficie d'actions entre autorégulation, régulation et corégulation. Cette articulation *hard law* et *soft law* a été souvent dans nos débats.

Si je reviens au premier chapitre qui concerne l'Etat, la France est reconnue – cela a été rappelé tout à l'heure par Gilles Bon-Maury mais également par Hélène Valade – pour son rôle actif dans la promotion d'un certain nombre de ces principes. Nous nous sommes appuyés sur le rôle que l'Etat peut avoir au niveau international, au niveau européen, au niveau national, avec l'élaboration d'un certain nombre de lois et réglementations. Que ce soit au niveau de l'OIT, de l'ONU, de l'OCDE, de la Commission européenne, de l'UE, un chapitre qui porte sur le rôle de l'Etat exemplaire. Que ce soit dans sa politique d'achat public, mais aussi dans le rôle des agences, notamment celles à l'exportation. Il est réaffirmé, dans les séries d'actions, que l'Etat et les collectivités locales s'engagent à promouvoir et respecter les Principes directeurs des Nations unies dans l'ensemble de leur activité, à la fois en tant que législateur, employeur et producteur et que le *reporting* est attendu sur les données extrafinancières de la part des entreprises.

En tant qu'actions à mettre en œuvre, il faut inciter les Etats à ratifier et à appliquer les conventions, notamment celle de l'OIT, mais également conformément à l'obligation de protéger qui est prévue par le PIDESC, le Pacte International pour les Droits Economiques, Sociaux et Culturels. Le gouvernement français et les entreprises doivent prendre en compte les impacts de toutes leurs actions sur les populations des territoires sur lesquels ils interviennent, en France et dans le monde. Il s'agit également que l'Etat s'engage à donner les moyens financiers et matériels aux services de l'Etat qui permettent de contrôler l'application des principes directeurs et que la lutte contre le changement climatique, suite aux engagements pris lors de la COP 21, soit respectée, avec un renforcement également de ce qui concerne la question du travail décent et de la sécurité au travail et les chaînes de valeur.

Egalement, dans le rôle de l'Etat en tant qu'accompagnement à l'exportation des entreprises, il y a, de la part à la fois du groupe COFACE mais aussi de l'AFD, des actions qui sont recommandées. A la fois mettre en place une application informatique qui permette de passer en revue les transactions d'assurance-crédit, mais aussi lorsqu'une transaction est

potentiellement sensible et signalée, qu'une étude renforcée soit menée par un des spécialistes environnementaux et sociaux de la COFACE, garanties publiques, et également maintenir les efforts de visibilité et d'accès aux informations relatives à la diligence raisonnable environnementale et sociale, dont les droits de l'homme, sur son site internet.

En ce qui concerne l'AFD, ce qui est attendu de la part de cette agence de l'Etat, c'est également d'instruire, dans les projets qu'ils veulent soutenir, l'adhésion des bénéficiaires à des financements de l'ITIE pour les industries extractives, mais aussi en cohérence avec les travaux et le partenariat que l'AFD a passé avec le bureau international du travail et mettre en place un dispositif de gestion des plaintes et des réclamations, de renforcer les critères RSE et droits de l'homme dans les appels d'offres, avec l'objectif de 50 % des marchés en exécution à 80 % des marchés à venir.

Enfin, conditionner le bénéfice d'une entreprise à un soutien de la COFACE ou de l'AFD, lorsqu'elle est publique ou qu'elle reçoit un financement public, à un *reporting* extrafinancier pour les entreprises soumises à cette obligation de *reporting* extrafinancier.

Dans le renforcement de l'information et de l'analyse des risques, engager l'Etat dans cet effort d'information, d'exemplarité et de suivi et, également, de réaliser des analyses croisées « risque pays » et « risque sectoriel », avec le renforcement de la politique de formation et d'information de l'Etat et du personnel de l'Etat ou celui des collectivités locales.

Dans le cadre des accords de commerce et d'investissement dans lesquels la France peut être engagée, promouvoir les Principes directeurs des Nations unies dans nos relations d'échange avec les autres Etats, mais également poursuivre une réflexion communautaire pour s'assurer que les nouveaux accords commerciaux ne soient pas en contradiction avec les obligations en matière de droits de l'homme, y compris les clauses concernant l'arbitrage commercial et, enfin, défendre un modèle européen d'investissements dans l'ensemble des négociations internationales et commerciales de l'Union économique et transposer, à terme, cette approche dans les traités bilatéraux français, afin de renforcer le droit à réguler des Etats et à réformer en profondeur les procédures de règlement des différends investisseurs-Etat.

Voilà, principalement, les clauses qui sont dans ce chapitre concernant l'Etat et les obligations pour l'Etat.

En ce qui concerne le deuxième chapitre qui s'intéresse aux obligations des entreprises de respecter les droits de l'homme, nous réaffirmons que les droits de l'homme sont un enjeu fort pour les entreprises, qui doivent les respecter et les promouvoir partout où elles opèrent. Quelquefois, cela peut s'avérer complexe dans certaines situations. En effet, dans certains pays, il peut y avoir l'absence de loi locale protectrice des droits de l'homme ou des lois et des pratiques locales qui sont en contradiction directe ou indirecte avec un principe qui figure dans un texte reconnu internationalement. Les entreprises ont à leur disposition des moyens qui doivent leur permettre d'être des acteurs majeurs de la promotion des droits, étant entendu que la responsabilité de les respecter n'est pas exclusive de celle de l'Etat. Il est donc réaffirmé dans ce chapitre que ce sont des acteurs importants de la promotion des droits de l'homme.

Il est utile de réinsister sur l'enjeu de formation des salariés aux enjeux des droits de l'homme et également à l'impact environnemental de leurs actions et de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable, tout en promouvant un dialogue social et l'expression des salariés dans toute la chaîne de valeur, comme outil de renforcement des droits de l'homme et en encourageant les initiatives sectorielles.

L'élaboration de chartes, qui peuvent exister dans certaines entreprises ou qui peuvent exister à des niveaux sectoriels, est également un outil sur lequel les entreprises peuvent s'appuyer.

En ce qui concerne l'information, la sensibilisation, l'accompagnement aux enjeux de défense et de promotion des droits de l'homme, les dynamiques territoriales peuvent être mises en pratique par des partenariats innovants entre acteurs publics, acteurs privés, mais également acteurs associatifs.

Promouvoir des actions responsables, c'est aussi s'appuyer sur des outils à disposition, tels que ceux qui sont développés par Entreprises pour les Droits de l'Homme, association qui regroupe douze entreprises françaises dans différents secteurs, mais aussi par le *Global Business Initiative on Human Rights*, qui est une plateforme d'échange qui regroupe des entreprises de divers secteurs.

Enfin, l'analyse des risques et l'évaluation des impacts sont également un point d'importance pour cette action, que les entreprises doivent porter, en menant des études d'impact pour leurs nouvelles activités, évaluer régulièrement les risques et prendre en compte les enjeux spécifiques à l'activité, au pays et dans leurs relations commerciales et, bien sûr, promouvoir la réalisation de ces études dans des publications de *reporting* sur lesquelles les entreprises ont à communiquer, pour celles qui le sont de façon obligatoire ou celles qui le souhaitent.

Egalement s'appuyer sur des outils d'autoévaluation, que ce soit ceux du *Global Compact* ou du *Danish Institute*, sur des outils d'évaluation des pays que certains secteurs ont pu promouvoir, tels que la distribution, l'électronique, la chimie, la finance, le pétrole et le gaz ou encore les télécommunications.

Promouvoir les accords-cadres internationaux (ACI) dans leur pratique et dans les entreprises internationales pour inciter à généraliser et à renforcer ces ACI, avec des critères sur les droits de l'homme, mais également sur la protection de l'environnement et mieux associer les parties prenantes aux études d'impact, notamment dans leur négociation commerciale. Introduire des clauses sociales et environnementales dans le cadre de ces accords, avec bien sûr le renforcement du suivi et de l'évaluation.

Le rôle des représentants du personnel a été réaffirmé dans ce chapitre, en assurant les moyens nécessaires au fonctionnement des IRP, pour qu'elles puissent garantir le respect des droits de l'homme, et également, en matière de *reporting*, la mise en place de suivi et de *reporting* sur des indicateurs de suivi et de communication appropriés auprès de leurs parties prenantes, afin de pouvoir promouvoir cette application des Principes directeurs des Nations unies.

En ce qui concerne des initiatives sectorielles, il est important également de renforcer un certain nombre d'actions et de travailler éventuellement sur l'interopérabilité des référentiels d'audit et d'harmonisation, peut-être par secteur. Egalement, dans les actions que nous soutenons, ce serait d'examiner la possibilité de soutenir le fonds Vision zéro, à la suite de la déclaration d'Elmau du G7, qui vise à une amélioration des pratiques, des structures et des institutions dans les pays producteurs, ainsi qu'une action efficace de prévention.

Dans ces deux chapitres se retrouvent un certain nombre d'actions. Actions en cours, actions à engager et identification d'actions non consensuelles, ceci dans la volonté d'être transparents sur l'ensemble de nos débats.



## Sabine Gagnier

### Corapporteuse du groupe de travail « Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs » de la Plateforme RSE

Je suis là au titre de remplaçante de Sandra Cossart, qui était co-rapporteuse, avec Brigitte Dumont, sur ce travail sur le plan national « Entreprises et droits de l'homme ».

L'accès aux voies de recours correspond à la troisième thématique développée par les principes directeurs des Nations unies sur les entreprises et les droits de l'homme. Le principe fondateur de ce troisième pilier, je le rappelle, est le suivant : *« au titre de leur obligation de protéger contre les atteintes aux droits de l'homme commises par des entreprises, les Etats doivent prendre des mesures appropriées pour assurer, par le biais de moyens judiciaires, administratifs, législatifs ou autres, que, lorsque de telles atteintes se produisent sur leur territoire et/ou sur leur juridiction, les parties touchées aient accès à un recours effectif ».*

Je vais vous présenter le contenu de l'avis de la plateforme en la matière. L'avis s'est attaché à détailler les mesures déjà existantes en France, ainsi que certaines recommandations qui pourraient viser à renforcer celles-ci, pour permettre aux victimes de violations des droits de l'homme par des entreprises d'obtenir les recours les plus effectifs possible.

Les organisations de la société civile ont regretté de ne pas avoir pu trouver de consensus avec tous les pôles sur des propositions de réformes nécessaires afin que les victimes de violations des droits humains commises par des entreprises françaises puissent obtenir sans entrave l'ouverture de procédures judiciaires. Comme pour le reste du document, le groupe de travail a formulé à la fois des recommandations consensuelles et des recommandations non consensuelles.

Le document final de l'avis distingue les mécanismes juridictionnels, ceux qui peuvent se dérouler dans un cadre judiciaire, qui peuvent être contrôlés par un juge, et les mécanismes extra juridictionnels, du type de la médiation, par exemple, par le biais du point de contact national.

En matière de recommandations consensuelles, sur les aspects juridictionnels, la plateforme a formulé les recommandations suivantes :

La première recommandation porte sur le déni de justice, l'article 113-8 du code pénal. Dans cette recommandation, nous avons dit que l'article 113-8 du code pénal devrait être complété afin que la décision du parquet de ne pas ouvrir d'enquête à la suite d'une plainte déposée par une victime d'un délit commis par un Français à l'étranger puisse faire l'objet d'un véritable recours.

Je vous explique ce que cela veut dire. En effet, même si le droit pénal français dispose de certains mécanismes en matière de responsabilité pénale des personnes morales, en pratique, il existe de nombreux obstacles concernant l'effectivité de ces recours, notamment pour les activités menées par des entreprises à l'étranger. En particulier, les articles 113-5 et 113-8 du code pénal posent un certain nombre de problèmes. L'article 113-5 du code pénal impose que la société mère ne puisse être jugée pour complicité d'une infraction commise par sa filiale à l'étranger qu'à une double condition : d'abord que cette infraction soit également incriminée par le droit de l'Etat où elle a été commise et qu'elle soit constatée par une décision judiciaire définitive étrangère. Pour les organisations de la société civile, cette disposition peut conduire en pratique à des dénis de justice. Pour d'autres, cela constitue une garantie de sécurité juridique. D'autre part, l'article 113-8 du code pénal impose ce qu'on

appelle un filtre du parquet, qui représente un autre obstacle à l'accès des victimes aux voies de recours car le ministère public détient le monopole du déclenchement des poursuites pour les délits commis par des Français à l'étranger ou dont des ressortissants français ont été victimes à l'étranger.

L'idée de cette recommandation sur l'article 113-8 du code pénal, c'est donc qu'il y ait une possibilité de recours en cas de refus de poursuite par le parquet.

La deuxième recommandation concernant le déni de justice, c'est de réfléchir à d'autres solutions, au plan national et international, qui répondraient aux problèmes du déni de justice que connaissent les plaignants qui cherchent à introduire des procédures judiciaires, en vue d'une réparation des préjudices qu'ils ont subis, contre des entreprises filiales de groupes dans des pays où les tribunaux ne disposent pas de l'indépendance nécessaire à la manifestation de la justice, voire où ces plaignants sont menacés.

En termes de recommandations non consensuelles sur le déni de justice, les organisations de la société civile ont trouvé d'une manière générale que le chapitre sur l'accès à des voies de recours occultait de manière trop importante les difficultés pratiques de l'accès à la justice, dès lors qu'il s'agit de faire face à des groupes multinationaux. Ces groupes ne sont pas totalement appréhendés par le droit français – c'est moins le cas maintenant avec l'adoption de la loi sur le devoir de vigilance des multinationales – alors que leurs activités peuvent engendrer des éléments d'extranéité dans des affaires portées devant les tribunaux. Comme je l'ai dit, nous regrettons qu'il n'y ait pas pu avoir d'accord avec tous les pôles sur ces recommandations. On a donc tenu à apporter une recommandation consensuelle, en particulier sur ce deuxième article, l'article 113-5 du code pénal, pour que la subordination de la poursuite en France à l'existence d'un jugement définitif rendu par les tribunaux de l'Etat étranger soit supprimée.

En matière de recommandations non consensuelles, les organisations de la société civile ont notamment demandé que la protection des lanceurs d'alerte soit étendue en matière de droits de l'homme et ont déploré que cette question ne soit pas plus abordée dans l'avis.

D'autre part, les réformes nécessaires doivent être adoptées afin que les victimes de violations des droits de l'homme commises par ou à travers des entreprises françaises puissent obtenir sans entrave l'ouverture de procédures judiciaires, y compris pénales. Le pôle syndical, pour sa part, a proposé qu'en cas de violations des droits de l'homme, une indemnisation puisse être versée immédiatement aux victimes, notamment pour payer leurs soins et pour garantir un niveau de vie malgré d'éventuels arrêts de travail. Cette indemnisation suppose la création d'un fonds d'indemnisation global.

En matière extra juridictionnelle désormais, en termes de recommandations consensuelles, le point de contact national a fait l'objet de recommandations spécifiques. Il avait d'ailleurs déjà fait l'objet de demandes de changements dans l'avis de la CNCDH qui a préfiguré le travail de la plateforme RSE<sup>21</sup>. Les points de contact nationaux sont chargés de promouvoir les principes directeurs de l'OCDE, de les diffuser et de répondre à des saisines pour non-respect de ces principes, à travers un mécanisme de règlement des différends. En la matière, la plateforme a plaidé pour le renforcement de l'appui de l'OCDE aux PCN pour faciliter leur coordination, structurer l'échange d'informations et rendre dynamique le réseau des PCN ; d'autre part, donner des moyens de fonctionnement adéquats au PCN et qu'il poursuive son action de mise en œuvre de revues par les pairs et de soutien aux autres PCN, ainsi que pour un renforcement des structures de dialogue du PCN avec la société civile. Enfin, sans modifier les conditions de saisine du PCN actuellement en vigueur, la

---

<sup>21</sup> Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme, *Avis sur les enjeux de l'application par la France des principes directeurs des Nations unies*, adopté le 24 octobre 2013.

plateforme a encouragé la faculté d'auto-saisine du PCN, avec une nuance pour l'organisation du MEDEF, qui a exprimé une position défavorable en la matière, en raison de son incompatibilité aux principes directeurs de l'OCDE.

Sur les propositions non consensuelles sur le PCN, le pôle société civile, chercheurs et développeurs et le pôle syndical ont recommandé, pour leur part, d'allouer des moyens supplémentaires au PCN, notamment pour permettre aux membres d'y participer pleinement, pour élargir l'audience de ses décisions auprès du public ou encore pour avoir les moyens d'investigation nécessaires pour l'exercice de ses missions. Le pôle société civile, quant à lui, a proposé, pour renforcer la légitimité et l'autorité du PCN, d'inscrire son existence et ses principes de fonctionnement dans un cadre législatif. Pour renforcer ses principes de fonctionnement, le gouvernement devrait accroître l'indépendance du PCN, notamment par rapport à son Ministère de tutelle et proposer une structure de gouvernance qui inclurait les ONG et permettrait de veiller à ce que les principes de prévisibilité, d'impartialité, d'accessibilité et de transparence soient respectés.

Les autres recommandations consensuelles sont que le gouvernement veille à l'application des normes fondamentales du travail en France et soutienne leur application universelle, en incitant à la mise en place, au sein de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), de mécanismes plus contraignants pour les Etats ; d'autre part, d'appuyer les réflexions engagées autour de la cohérence sociale des politiques économiques, financières et commerciales, qui devrait conduire à renforcer le poids et l'autorité de l'OIT dans le concert des institutions du système multilatéral, ainsi qu'à instaurer des formes de conditionnalité sociale. Enfin, il y a une recommandation pour encourager le développement des mécanismes de réclamation au sein des entreprises.

Il reste des questions en suspens quant à ce plan, notamment sur son régime de suivi et sa mise en œuvre. Il y a des questions sur : quelle sera l'autorité chargée de mettre en œuvre ce plan national et quand sortira le plan national du gouvernement ? Quid du contrôle et des éventuelles sanctions en cas de non-respect des recommandations ? Les organisations de la société civile tiennent à rappeler que l'élaboration de ce plan et la période nécessaire à sa mise en œuvre effective ne doivent pas empêcher le gouvernement de prendre, dès maintenant, des mesures concrètes pour faire progresser les droits humains dans le domaine économique. De ce fait, nous saluons ainsi l'adoption par la France de la loi sur le devoir de vigilance, publiée en cette fin mars<sup>22</sup>.

## **PROPOSITIONS DE LA PLATEFORME RSE SUR LES QUESTIONS DE TRANSPARENCE ET DE PERFORMANCE GLOBALE**

**Hélène Valade**

**Présidente de la Plateforme RSE**

Je m'excuse auprès de l'ensemble de ceux qui ont contribué à ces plans, je ne vais pas être exhaustive, parce que je crois qu'on n'y arrivera pas.

Je voudrais faire ressortir quelques aspects qui me semblent vraiment importants. Le *reporting* extrafinancier est probablement le volet par lequel la RSE s'est fait le plus connaître. Cela a des avantages et des inconvénients. Vous le verrez, ce rapport que nous avons commis montre à quel point les entreprises se sont emparées de ce *reporting* et en ont fait un outil de transparence, c'est-à-dire de dialogue avec les parties prenantes, mais aussi – je crois que c'est important d'insister là-dessus – de pilotage de la transformation à

---

<sup>22</sup> Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.



l'intérieur de l'entreprise. Je pense qu'on a intérêt à sortir d'une vision purement *compliance* du *reporting* extrafinancier et à la faire évoluer vers cet aspect de pilotage du changement dans les entreprises. On s'est évidemment attaché à faire un certain nombre de recommandations, de propositions, dont certaines ont été reprises dans les travaux qui ont été menés pour la transposition de la directive européenne sur ce *reporting* extrafinancier. Vous savez que nous attendons cette transposition, notamment les principes réaffirmés de produire ces informations extrafinancières sur une base consolidée, de les mettre dans le rapport de gestion, parce que – cela a son importance – cela marque le lien avec la stratégie globale de l'entreprise. Le principe de la vérification par un tiers indépendant est également extrêmement important et nous y sommes très attachés, le fait qu'on a brisé la frontière entre société cotée et non cotée, et le rappel de ce principe de *comply or explain* appuyé, le plus possible, sur l'étude de matérialité, parce qu'il est important aussi de repositionner tout cela sur ce qui est pertinent pour l'entreprise en question, et enfin, une meilleure prise en compte, notamment des droits humains, dans les indicateurs de *reporting* en tant que tels.

Il y a eu aussi des points non consensuels, notamment sur l'élargissement aux sociétés par actions simplifiées de ce *reporting* extrafinancier, mais ce que je vous ai dit est l'objet du consensus le plus fort au sein de la plateforme.

Deuxième proposition que je livre à votre connaissance parce qu'elle est simple à retenir, c'est que nous sommes favorables à rendre effectif ce *reporting* extrafinancier pour les entreprises publiques et les établissements publics. Certains expriment à ce sujet, d'ailleurs, des attentes très fortes. Je pense qu'il y a là aussi une question d'exemplarité de l'Etat qui est à mettre en œuvre de ce point de vue-là. Voilà une proposition dont on suivra, comme les autres, avec attention.

Autre question qui nous a paru importante, l'accès aux informations. Evidemment, chaque entreprise a accès à son propre *reporting* financier, mais comment favoriser un accès plus global ? Là, l'existence d'un portail *reporting* RSE se pose de nouveau. L'ORSE en avait mis en place une version<sup>23</sup>, qui n'est plus soutenue par les pouvoirs publics et qui manque de ressources financières. Là aussi, nous proposons de faire en sorte que ce portail puisse être redynamisé et favoriser l'accès aux informations extrafinancières.

Même chose du côté de l'INSEE. On s'est évidemment posé la question des statistiques, de la mesure de la RSE. Vous savez que l'INSEE a fait une enquête sur Entreprises et RSE<sup>24</sup>. On souhaite d'ailleurs que les données en soient davantage exploitées, dans une vision plus opérationnelle et peut-être plus efficace, et que cette enquête soit reconduite à intervalles réguliers.

Pourquoi tout cela ? Parce que ce qui nous semble important, c'est d'aller vers la définition et la mise en œuvre, au travers de ces types de *reporting*, de la performance globale de l'entreprise, c'est-à-dire de faire en sorte de rapprocher le *reporting* extrafinancier du *reporting* financier. C'est toute la logique – certains d'entre vous savent bien l'enjeu qu'il y a derrière – du *reporting* intégré. La plateforme souhaite que l'on suive l'ensemble des travaux qui sont sur ces sujets, pour les pousser plus avant et pour faire en sorte que les entreprises s'en emparent encore davantage.

Sur cette mesure de la performance globale, il y a des outils passés en revue – je salue les travaux des chercheurs là-dessus – et que vous retrouverez dans nos publications, notamment pour la mesure de l'impact social de certaines actions des entreprises, même chose pour la mesure de l'impact environnemental. Comment faire pour déployer davantage ces types d'outils, les faire mieux connaître aux PME-PMI ? C'est un objectif qui a paru

---

<sup>23</sup> <http://www.reportingrse.org/>

<sup>24</sup> Enquête sur les entreprises et le développement durable (EnDD), 2011, 2016.

extrêmement important à la plateforme et qui passera – voilà une proposition que nous avons également commise – par le fait de faire évoluer le cadre comptable et d’imaginer que la mécanique de l’amortissement soit étendue au capital humain et au capital naturel.

Deux autres choses que je voudrais porter à votre connaissance, c’est que cette idée de performance globale va de pair avec ce qui a été dit tout à l’heure sur la transversalité. Comment la RSE et le développement durable conduisent à agir de manière beaucoup plus transversale ? Là, nous avons commencé à répertorier et à encourager les initiatives territoriales qui font travailler ensemble des acteurs privés, des acteurs publics, des ONG. Comment mutualiser cela davantage ? La plateforme a également mis en avant les engagements pour la croissance verte. Si vous acceptez cette idée de transformation par la RSE, ça veut dire qu’il faut s’adapter avec le cadre existant. Parfois, la réglementation ne permet pas des expérimentations qui, pour autant, sont importantes pour faire avancer la RSE et des sujets comme l’économie circulaire que soulevait Sylvain Boucherand tout à l’heure. Engagement pour la croissance verte, ça veut dire pouvoir expérimenter des initiatives, pendant un temps réduit, qui peuvent éventuellement faire évoluer la réglementation par la suite.

Enfin, et je terminerai par-là ce petit inventaire, pardonnez-le-moi, nous avons mis en avant et nous nous donnons les moyens de travailler à quelque chose qui nous tient à cœur, notamment à certains d’entre nous, le label RSE pour les PME-PMI. Quelle est la question à ce sujet ? C’est que les PME-PMI qui font beaucoup de choses pour la RSE ont du mal à faire reconnaître leurs efforts en la matière auprès de leurs clients. Comment peut-on réfléchir à un label qui acte de ces efforts en matière de RSE, qui soit reconnu par l’Etat ? On a proposé une mécanique d’expérimentation d’un label, avec des organisations professionnelles sectorielles. Là, on reprend une idée du rapport Brovelli-Drago-Molinié<sup>25</sup> qui était extrêmement importante, c’est-à-dire cette appréciation par le secteur de la RSE. Des expérimentations auprès d’organisations professionnelles sectorielles et multi-territoriales, expérimentations volontaires, à partir de laquelle on fera des propositions pour acter de ce label RSE. J’espère que nous arriverons, dans des délais plus courts que ceux qui ont précédé, à l’élaboration ne serait-ce que de l’idée de ce label RSE PME-PMI.

## ANALYSE DES PROPOSITIONS DE LA PLATEFORME RSE

### Françoise Quairel-Lanoizelée Chercheure, Université Paris Dauphine

Je suis très heureuse de pouvoir vous faire part de mon analyse des deux recommandations pour des plans qui constituent un point d’étape important dans un mouvement qui s’est initié il y a plus de vingt ans, comme cela a été rappelé.

Je me suis dit que, finalement, ce qui faisait la valeur de ces documents, c’était le consensus qui s’était construit dans le processus de délibération. C’est parce qu’on a rassemblé un certain nombre d’acteurs, porteurs de visions différentes, mais qui ont passé du temps, beaucoup de temps, à s’écouter et à rechercher des consensus, qu’ils n’ont d’ailleurs pas toujours réussi à obtenir, qu’ils ont pu produire ces documents et avancer sur ce domaine.

Les principales recommandations des plans viennent d’être développées. Avant de vous en présenter une synthèse, j’aimerais souligner qu’avant tout, ce qui a compté au cours de ces vingt dernières années, c’est l’évolution de l’environnement institutionnel. Ces documents ont

---

<sup>25</sup> Brovelli Lydia, Drago Xavier et Molinié Eric, *Responsabilité et performance des organisations. 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, rapport public au Gouvernement, juin 2013.

été produits à la demande de l'Europe et des Nations unies. Moi qui travaille depuis assez longtemps – hélas ou heureusement, je ne sais pas – sur ces sujets, je dois dire qu'il était impensable en 1998 de rassembler les acteurs du monde des entreprises, des syndicats, des organisations de la société civile sur un tel document. Je crois donc que c'est l'ensemble des dispositifs institutionnels qui a constitué un socle partagé pour la réflexion et le débat ; bien sûr, et cela a été également dit, avec des analyses et propositions divergentes : le principal dissensus portant sur les modalités d'encadrement des actions RSE, volontaires ou contraignantes.

Je voudrais ajouter que la légitimité de ces propositions tient également à leur processus d'élaboration, un processus que Habermas qualifie de « démocratie délibérative » : l'échange permet une évolution des points de vue et des préférences et une meilleure compréhension. Pour Habermas, l'échange a plus de valeur que le résultat. De ce fait, il me semble que les enjeux de la RSE sont politiques : les consensus ou compromis obtenus sur ces plans ont une légitimité démocratique. Cela n'a pas empêché l'expression des divergences. La charte adoptée en 2015 actant la mention des opinions divergentes dans les différents rapports émis par la plateforme, c'est-à-dire « un consensus sur l'absence de consensus »<sup>26</sup>, a permis de débloquent la production de nombreuses recommandations. C'est parce qu'on a pu reconnaître qu'il y avait des propositions consensuelles et des propositions non consensuelles que l'on a eu pu élaborer ces propositions.

Les principales propositions vous ont été présentées pour chaque domaine. Nous pouvons essayer d'en voir les différentes typologies : on a des propositions de renforcement de l'existant, tenant au passé et à l'héritage, mais aussi de nouvelles propositions. On a des propositions d'étude, de promotion, mais aussi d'action. On a des propositions d'incitation et des propositions plus ou moins contraignantes, mais jamais vraiment de *hard law*, toujours de la *soft law*. On a des propositions consensuelles et non consensuelles et des propositions pour l'Etat et les entreprises.

Nous avons deux recommandations et avis pour les plans : le plan national droits de l'homme et entreprises (PNEDH), dont les principales propositions sont intégrées dans le plan national RSE (PNRSE). L'avis sur le plan national « Entreprises et droits de l'homme », comme cela a été présenté par Brigitte Dumont et Sabine Gagnier, propose 49 actions en déjà cours, 35 actions à mettre en œuvre et 28 propositions non consensuelles, dont le détail vient de vous être présenté. Le Plan national RSE présente 150 propositions, dont 50 propositions sont issues de travaux antérieurs ; 7 propositions non consensuelles dont la plupart résumant, les propositions non consensuelles détaillées dans le plan national des droits de l'homme et entreprises.

Ces propositions s'adressent soit à l'Etat, soit aux entreprises : l'Etat en tant qu'acteur économique : propositions pour intégrer des critères RSE dans les marchés publics ou dans les dossiers COFACE ou l'AFD ; l'Etat en tant que législateur, avec soit une amélioration de régulations existantes, soit la proposition de régulations nouvelles ; l'Etat en tant que promoteur de dispositifs comme les labels ou des expérimentations et enfin l'Etat dans son rôle international. Par ailleurs, de nombreuses propositions s'inscrivent dans le soutien à l'autorégulation des entreprises : la promotion de bonnes pratiques et le développement d'outils via les secteurs. Il faut noter la part relativement faible de propositions relatives à l'information et à la participation des parties prenantes.

---

<sup>26</sup> Charte pour l'expression des « opinions divergentes » au sein de la Plateforme RSE, adoptée en assemblée plénière le 5 juillet 2016.

**Analyse des contributions de la Plateforme RSE aux plans nationaux  
pour le développement de la RSE (PNRSE) et « Entreprises et droits de l'homme » (PNEDH)**

	Gouvernement et autorités publiques			Autorégulation : entreprises, secteurs, conseils			Intervention et information des parties prenantes
	Etat, acteur économique	Etat régulateur	Promotion de dispositifs d'études...	Promotion de bonnes pratiques managériales	Outils de sensibilisation, transparence, diffusion	Formation, recherche, études	
1. Engagement sociétal	Introduire des critères RSE dans les marchés publics	Réflexion sur l'introduction de la RSE dans le dialogue social	Évaluation de la participation des administrateurs salariés	Impliquer les salariés en amont des politiques RSE Renforcer lutte contre les discriminations	Testing et recrutement	Étude avantages éco de la diversité Traçabilité	Informersur les accords diversité
2. RSE et environnement		Améliorer décret reporting extra financier partie environnement		Soutenir les nouveaux modèles : éco circulaire, éco fonctionnalités	Sensibiliser les PME à leurs impacts et dépendances/ressources	Faciliter la recherche sur écoconception et chaîne de valeur	
3. Reporting extrafinancier	Rendre effectif le reporting pour les entreprises et établissements publics	Compléter par rapport à la directive Reporting public pays par pays protection des lanceurs d'alerte; (secret des affaires)	Suivi (225) et création d'un portail			Conception de référentiels sectoriels reporting	Publication des avis des syndicats sur le rapport dans le rapport de gestion
4. Finance responsable		Etudier Régime fiscaux / assurance vie /ISR	Promotion labels publics ISR TEEC greenbonds				
5. Promouvoir la vigilance et les chaînes d'approvisionnement responsable		Instaurer Devoir de vigilance dans la loi ; Publication des plans de vigilance	Évaluer et promotion label « fournisseur responsable » Déploiement ISO 20400	S'engager sur les principes internationaux et gestion des risques DH Bonnes pratiques de vigilance	Raprocher les méthodes d'audit financier et extrafinancier		
6. Accompagner les PME TPE dans les démarches RSE			Proposer Label RSE (sectoriels) reconnus par l'Etat Valorisation à l'international	Promouvoir une expérience partenariale avec les donneurs d'ordre		Sensibiliser les chefs d'entreprise et les salariés à la RSE / secteurs et territoire	
7. Evaluer RSE et performance globale			Encourager les nouveaux cadres comptables			Etudier des modèles plus inclusifs ESS	Mieux faire connaître les outils d'évaluation aux parties prenantes
8. Enseignement et recherche			Organiser les états généraux de la RSE pour promouvoir la transversalité		Sensibiliser les écoles et les universités Intégration de la RSE dans les prises de décision		
International et RSE		Promouvoir des règles du jeu équitables dans les négociations internationales	Promouvoir l'expérience française de reporting extra-financier		Généraliser et renforcer les ACI	Renforcer l'évaluation des ACI	Valoriser les ACI auprès du public Associer les parties prenantes

RSE, place de l'entreprise dans la société :  
quels engagements de la France ?

	Gouvernement et autorités publiques			Autorégulation : entreprises, secteurs, conseils			Intervention et information des parties prenantes
	Etat, acteur économique	Etat régulateur	Promotion de dispositifs d'études...	Promotion de bonnes pratiques managériales	Outils de sensibilisation, transparence, diffusion	Formation, recherche, études	
Droits de l'homme et entreprises	Procédure pour s'assurer de la conformité avec les PDNU des assurances COFACE et des accords de libre-échange Renforcement des procédures de l'AFD en matière de droits de l'homme <b>Prévoir des voies de recours auprès de COFACE pour les victimes des projets financés par elle ; conditions des respects des droits de l'homme pour les garanties données</b>	Renforcer les liens OMC-OIT Renforcer au G20 et à l'OCDE la prise en compte dans les chaînes d'approvisionnement de la question du travail décent et des minerais de conflit <b>Révision OMC similarité des produits</b> Loi sur le devoir de vigilance des maisons mères et donneuses d'ordre <b>Créer un tribunal du travail international</b>	Informations sur les risques croisés pays secteurs Renforcer le PCN et ses possibilités d'autosaisine <b>Donner plus de moyens au PCN et lui créer un cadre administratif plus indépendant</b> <b>Introduire les couts sociaux et environnementaux dans les échanges internationaux et définir le dumping dans le code de commerce</b>	Promouvoir le dialogue social dans les chaînes d'approvisionnement	Encourager les mécanismes de réclamation au sein de l'entreprise	Harmonisation des méthodologies d'audit au niveau sectoriel	Publication d'études d'impact volontaires par rapport aux parties prenantes concernées <b>Les victimes de violation des droits de l'homme commises au travers d'entreprises françaises doivent obtenir l'ouverture de procédure et l'inversion de la charge de la preuve</b>

Le tableau ci-dessus présente les propositions principales pour les deux plans, classées selon les différents critères. En rouge, ce sont les propositions non consensuelles. Cela donne un ensemble de propositions relativement équilibré au regard des destinataires et des approches de la RSE.

90 % des recommandations sont consensuelles, mais ce qui est intéressant, c'est de se demander : Comment ce consensus a-t-il été obtenu ? Qu'est-ce qu'on fait pour obtenir cette solution acceptable ? On a, entre autre beaucoup joué sur le langage ; or, le langage, vous le savez, est finalement la source de nos représentations et de notre compréhension. J'ai fait une petite investigation.

#### Les verbes du consensus

	Recommandations			Texte (narratif)
	Contribution au PNRSE	Avis sur le PNEDH <i>consensus</i>	Avis sur le PNEDH <i>dissensus</i>	Deux contributions (sauf annexes)
Engager(ment)	17	15	4	175
Renforcer(ement)	7	19	5	114
Promouvoir(otion)	11	15	0	90
Permettre	15	0	3	88
Encourager	7	6	1	29
Inciter(ation)	5	6	0	28
Veiller	0	9	1	19
Evaluer(uation)	7	0	0	11

Les verbes des recommandations : le verbe « engager » est celui qui revient le plus, tant dans les recommandations que dans le texte global des plans. Les verbes « renforcer », liés au passé et le verbe « promouvoir » pour le futur marquent une intention plus que des plans d'action, puis « inciter » et « encourager », « permettre », rien que des verbes consensuels !

## Substantifs et adjectifs qui définissent la RSE

	Recommandations			Texte (narratif)
	Contribution au PNRSE	Avis sur le PNEDH <i>consensus</i>	Avis sur le PNEDH <i>dissensus</i>	Deux contributions (sauf annexes)
International	16	14	3	200
Information	20	9	0	121
Accord	13	10	0	92
Initiative	14	5	1	113
Norme	7	7	0	83
Parties prenantes	7	4	0	120
Vigilance(ant)	7	6	1	44
Procédure	4	2	5	57
Impact	3	6	1	83
Obligation	6	5	2	105
Transparence	4	2	1	61
Victimes	7	0	7	31
Violations	2	0	5	32
Développement dur.	3	0	0	93

Les substantifs et adjectifs qui définissent la RSE : j'ai été surprise de la faible place, dans les recommandations, des « parties prenantes » et du « développement durable ». Alors que dans « ISO 26 000 », le nombre d'occurrences, « parties prenantes » et « développement durable » est considérable, dans l'intégralité du texte des plans, on les trouve un peu, mais très rarement dans les recommandations. Par contre, les mots « information », « initiative », « normes », « procédures », « vigilance » sont des termes les plus fréquents ainsi que « victime » et « violation », dans les recommandations non consensuelles du plan national pour les droits de l'homme et entreprises.

### Les mots absents ou presque

	Recommandations			Texte (narratif)
	Contribution au PNRSE	Avis sur le PNEDH <i>consensus</i>	Avis sur le PNEDH <i>dissensus</i>	Deux contributions (sauf annexes)
Compétitivité	2	0	0	34
Défi	0	0	0	7
Concurrence	0	0	0	5
Dilemme	0	0	0	4
Profit	0	0	0	0
Rentabilité	0	0	0	0

Et il y a des mots absents, absence très significative : on ne trouve jamais le mot « profit » ou « concurrence » dans les recommandations. On ne trouve jamais le mot « rentabilité ». Le mot « compétitivité » est employé dans deux contextes opposés : soit pour affirmer que la RSE est facteur de compétitivité, soit pour dire que la compétitivité n'est pas forcément le facteur, le moteur de développement, notamment en matière de droits de l'homme.

Comme on l'a vu, le consensus obtenu repose en partie sur le langage employé, mais on sait bien que le consensus est relativement frustrant : les solutions sont acceptables, mais elles n'excluent pas les insatisfactions.

Cette insatisfaction s'est notamment manifestée par rapport au texte de référence, adopté il y a plus de 2 ans, en 2014, présenté en annexe 3 et qui a servi de base pour une définition de la RSE « consensuelle » dans le préambule du PNRSE. Le pôle économique et le pôle de la société civile ont tenu à présenter, en annexe, leur approche et définition de la RSE respectivement en annexe 5 et en annexe 7.

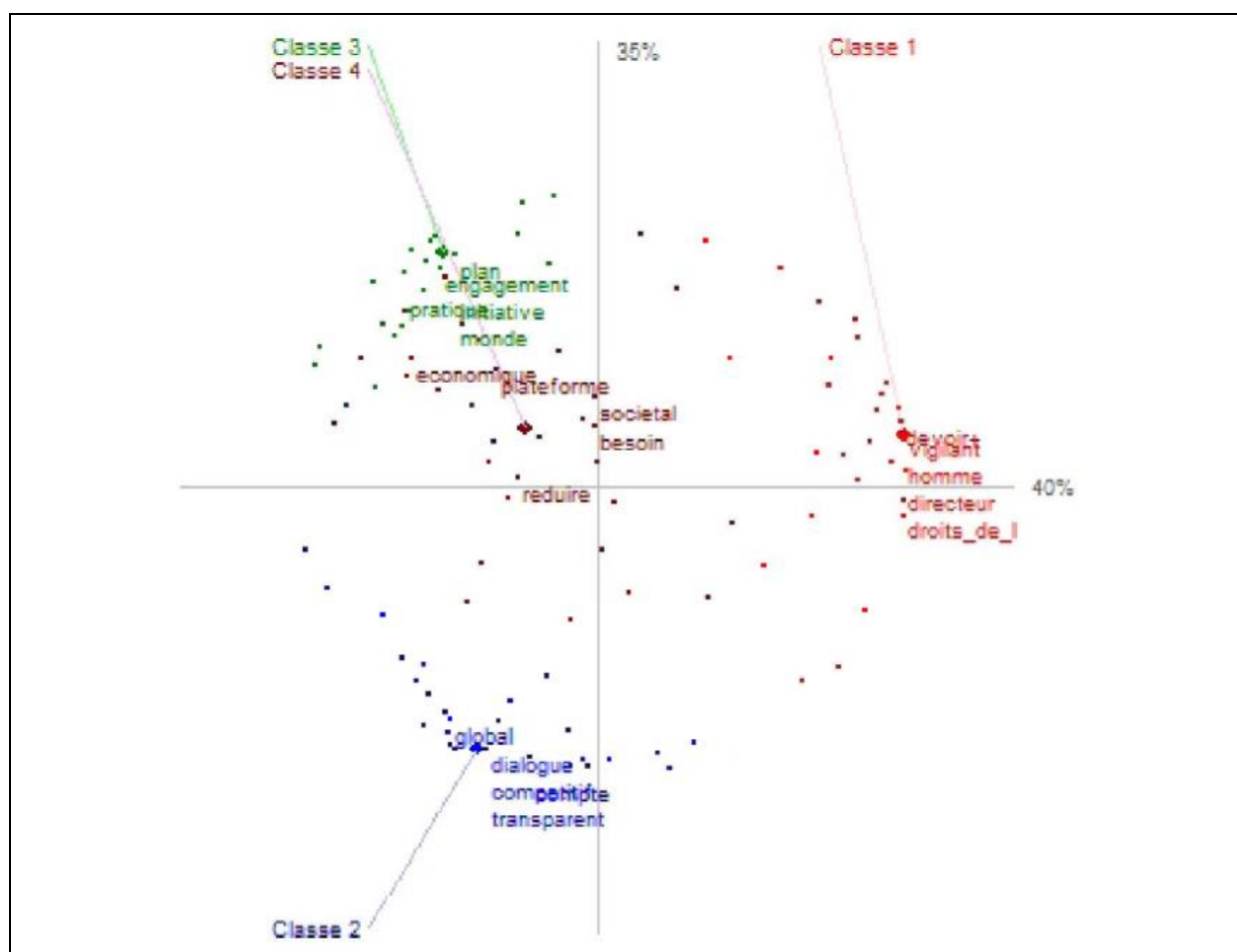
J'ai utilisé le logiciel Alceste (logiciel d'analyse de discours) pour analyser la structure du langage de ces trois définitions de la RSE et mettre en évidence les mots qui se retrouvent



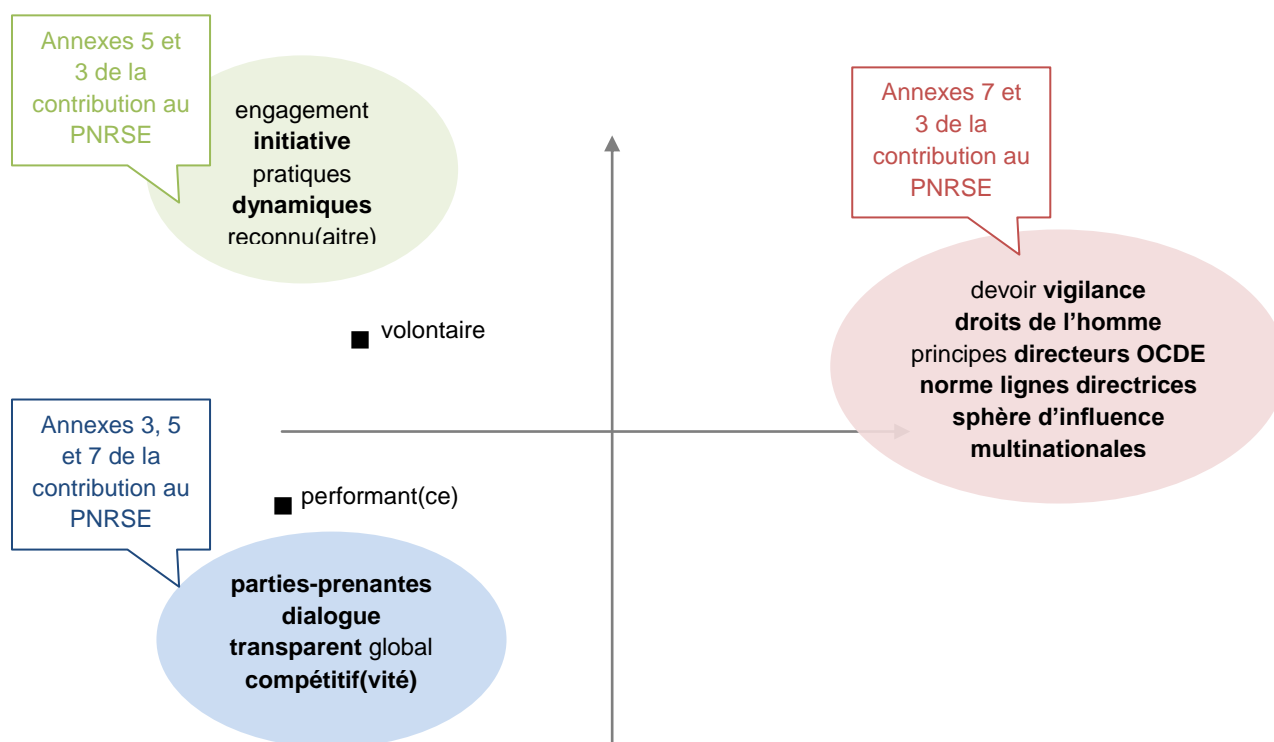
dans certains ensembles et pas dans d'autres. Le graphique ci-dessous qui est une sortie brute du logiciel est peu lisible ; il montre qu'il y a effectivement, dans le texte de ces définitions, des groupes de mots que l'on retrouve tout le temps ensemble, associés dans des phrases. Les petits points, c'est les mots que l'on retrouve partout, mais il y a des regroupements, des classes de discours, proches entre eux et ayant un fort écart (variance) par rapport aux autres classes. On a, schématiquement, trois grandes classes de discours.

### Analyse factorielle des correspondances en corrélations

Analyse ALCESTE sur le texte des annexes 3, 5 et 7 de la contribution au PNRSE



## Les classes de discours



Dans la **classe 1**, les mots « devoir de vigilance », « droits de l'homme », « principes directeurs », « OCDE », « normes », « sphère d'influence », « multinationales » se retrouvent ensemble, comme associés. Ceux qui sont en gras ne se retrouvent que dans cette classe de discours ; on ne les retrouve jamais associés dans les autres classes, (dans le corpus étudié). Dans la **classe 2**, les mots « parties prenantes », « dialogue », « transparent », « compétitivité », sont exclusivement associés dans cette classe de discours. La **classe 3** regroupe les mots : « engagement », « initiative », « pratique », « dynamique » et « reconnu », « légitimité ».

Quelle définition emploie ces classes de discours ? Dans la plus consensuelle, la classe 2, on retrouve ces termes associés aussi bien dans l'annexe 3, c'est la définition commune de référence, mais aussi dans l'annexe 5 (pôle économique) et l'annexe 7 (pôle société civile). Tous les acteurs associent ces termes dans leur définition de la RSE. La classe 1, c'est la classe que l'on va retrouver en annexe 3, c'est-à-dire dans le consensus mais, bien sûr, dans le vocabulaire de la société civile en annexe 7. La classe 3 est reprise dans en annexe 3 (consensus) et en annexe 5, définition du pôle économique et des entreprises.

Le langage, traduit la façon de penser les choses et les concepts. Le texte de référence consensuel (annexe 3) a juxtaposé les trois classes de discours assurant une conception œcuménique de la RSE mais chaque pôle garde, au travers des classes de discours, son approche de la RSE.

En conclusion, je voudrais dire deux choses.

Je voudrais souligner l'importance de l'environnement institutionnel et du processus de délibération qui confère une légitimité démocratique à ces textes. J'espère que les principales recommandations de ces plans seront adoptées par le gouvernement parce que, à l'instar du Grenelle de l'environnement, ils ont été construits par un processus délibératif entre toutes les parties prenantes.



Certes, fabriquer un compromis, ce n'est pas toujours évident. Cela produit souvent un consensus mou qui élude les conflits et donc la possibilité de les dépasser. Globalement, ces textes proposent un *smart mix*, (c'est l'expression du « mélange intelligent », proposée dans la communication de la Commission européenne de 2011), c'est-à-dire une combinaison entre incitation et obligation. La composition du mélange reste à définir par une démocratie délibérative et cela prouve bien que, globalement, la RSE est une question politique.

## QUESTIONS

### De la salle

Bonjour. J'enseigne la RSE, parmi d'autres choses, également le management des organisations. J'ai beaucoup appris, puisqu'il y a énormément d'informations et c'est la suite de vos travaux.

Ce qui me frappe, c'est qu'il y a un absent majeur dans tout ce que j'ai entendu. J'ai surtout entendu parler de normes juridiques, financières et extrafinancières. Mais il y a une chose dont je n'ai pas entendu parler et qui me semble être au cœur de la responsabilité sociale des entreprises ou sociétale, c'est l'homme. Dans une entreprise comme Volkswagen, avec les déboires que vous connaissez en matière de développement durable, qui est responsable ? Il me semble que c'est une question véritablement à creuser, les personnes dans les entreprises, quel que soit leur niveau.

Cela m'amène à un deuxième aspect, c'est la dimension éthique ou morale, pas simplement juridique, pas simplement managériale, mais éthique et/ou morale.

### Hélène Valade

#### Présidente de la Plateforme RSE

Il me semble que dans mon introduction, j'ai justement posé ce sujet-là, c'est-à-dire faire un lien entre la notion de responsabilité et sa finalité, c'est-à-dire le développement durable dont l'impact est positif pour l'homme et pour la planète. Ce que vous avez en tête, Monsieur, c'est un sujet qui n'a effectivement pas été complètement abordé dans ces travaux-là de la plateforme, mais qui le seront bientôt. C'est tout le passage de l'appréciation de la relation sociale à l'intérieur de l'entreprise à la relation humaine, autrement dit de la notion de salarié à la notion de personne. Voilà un sujet qui est effectivement en pointe, qui nous intéresse, sur lequel il y a beaucoup de travaux à engager parce que ça pose tout un tas de questions. Où doit s'arrêter la RSE ? Quelles sont les frontières de la RSE ? Est-ce qu'on peut parler, par exemple, de bonheur au travail ? Où est la frontière entre vie privée et vie professionnelle, etc. ? Vous dessinez un chemin pour des travaux qui seront faits ultérieurement, mais c'est effectivement un sujet qui commence à émerger.

Sur le sujet éthique et morale, c'est vrai que nous ne sommes pas entrés dans le détail. Je voudrais sur une question, qui a d'ailleurs été évoquée de manière assez transversale, c'est cette ambiguïté, en permanence, entre démarche volontaire et démarche réglementaire, comme si la réglementation avait le monopole de l'éthique et de la morale et l'initiative volontaire non. Il me semble que tout le sujet, c'est de tricoter quelque chose d'intelligent entre ces deux approches. C'est ce que Françoise appelle le *smart mix*, ce que j'appelle la combinaison. Je pense qu'on a besoin de ces deux choses pour avancer ensemble, le juge de paix étant – c'est ça qui animait les travaux de la plateforme – cette démocratie délibérative, c'est-à-dire cette capacité à construire tout cela en dialogue avec les parties prenantes. Là, il y a quelque chose qui est extrêmement intéressant, quand on met les

choses un peu dans le temps long, qui montre d'ailleurs à quel point les efforts ont été immenses et, finalement, les progrès assez considérables aussi. L'entreprise s'est ouverte. L'entreprise a accepté d'ouvrir grand ses portes et ses fenêtres pour ne plus prendre ses décisions dans le côté feutré de ses bureaux mais, en permanence en co-construction avec ses parties prenantes. C'est un sujet qui est au cœur de tout ce que nous avons évoqué tout à l'heure, pour lequel il faudrait encore beaucoup parler. Cette mécanique de démocratie délibérative est absolument capitale.

## De la salle

Bonjour. J'avais simplement une question. Cela concerne plus particulièrement les grands groupes multinationaux, qui sont le plus souvent en situation d'oligopole dans les entreprises. C'est la question du pouvoir de décision au regard de la RSE. Est-ce qu'à un moment donné, il ne faut pas intégrer, dans la décision qui est prise au niveau d'un grand groupe, le fait qu'il y ait un représentant de l'intérêt général qui ne rentre pas dans la mécanique économique de l'entreprise, dans la mesure où la mécanique de l'entreprise est basée sur la compétitivité, sur la rentabilité, sur le résultat ?

Cette décision est prise essentiellement par les actionnaires, qui, souvent, sont très anonymes, parce que multidimensionnels. Dans l'entreprise, le plus souvent, voire toujours, les salariés pèsent peu, voire pas du tout. A un moment donné, au regard de certains choix... Je pense au devoir de vigilance. Ça peut donc être l'exploitation des enfants. Je pense au respect de la planète. Ça peut être l'exploitation des gaz de schiste ou autres. A un moment donné et avant qu'il n'y ait des dégâts, dans lequel, à ce moment-là, la réglementation jouera – c'est très bien qu'il y ait une réglementation –, dans lequel il y aura un bilan RSE fait par l'entreprise – c'est très bien qu'il y ait un bilan –, est-ce qu'en amont de tout cela, il n'y a pas un mécanisme de décision de l'entreprise qu'il faut revoir et accompagner, en mettant un pouvoir d'intérêt général, qui peut dépendre d'une structure organisationnelle mondiale, mais qui dépasse le seul actionariat et le seul pouvoir des salariés d'entreprise qui, en plus, est très faible ? Est-ce que vous avez eu l'occasion de réfléchir sur ce sujet-là ?

## De la salle

Bonjour. J'ai été précédemment en charge de l'animation interministérielle sur la politique des achats responsables. De cette expérience, je tire trois questions par rapport à ce que j'ai entendu.

D'une part, pourquoi donner, souvent, dans toutes les recommandations, la primauté de l'exemplarité à la sphère publique. Je pense que la question qui s'ouvre, c'est : comment cela s'équilibre, l'exemplarité de chacune des parties ?

Deuxième sujet. Vous avez peut-être vu, sans doute, que la plupart des questions traitées dans la plateforme RSE sont sous-jacentes ou sont un peu dans la norme ISO 26 000. Il est question de sa révision. Qu'est-ce que vous en pensez ? Faut-il la réviser ? Pourquoi ? Comment ? Dans quelle direction ?

Le dernier point, c'est la notion de label, puisque l'ISO 26 000 n'est pas certifiable. Le label RSE qui a été évoqué et dont je n'ai peut-être pas bien compris la teneur et les tenants et les aboutissants, à quoi servirait-il et ce serait sur la base de quel référentiel ? Merci.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> La norme internationale ISO 26000 élaborée en 2010, définissant des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, est soumise par l'organisation internationale de normalisation (ISO) à un examen systématique au premier semestre 2017. La position française est portée par l'Afnor dans les

## **Sylvain Boucherand** Vice-président de la Plateforme RSE

A mon sens, sur la question de l'intérêt général, toute la difficulté est d'arriver à le définir. On peut très bien, en France, décider qu'un sujet est d'intérêt général, ce n'est pas forcément le cas dans un autre pays. Même sur un territoire, il peut être différent d'un territoire à l'autre, d'une partie prenante à l'autre. C'est aussi toute la complexité et la richesse de la RSE, qui est normalement de trouver des solutions qui sont adaptées à chaque contexte et à chacun des enjeux. Cela dit, je pense qu'aujourd'hui, il y a un outil qui permet de répondre à cette question. Ce sont les ODD, puisque pour la première fois, on a les dix-sept priorités mondiales sur les questions de développement durable, qui vont traiter à la fois des questions sociales, d'éducation, d'égalité entre les sexes, d'environnement, de biodiversité, de travail décent, mais aussi de développement économique, de consommation responsable par exemple. On a donc vraiment tous ces sujets-là qui ont été priorisés, qui sont l'objet et issus d'un consensus international. Ça, cela peut, peut-être, déjà, être une pierre ou une base, en tout cas, pour pouvoir essayer d'intégrer l'intérêt général dans les décisions de la sphère économique.

Sur la question de la primauté et de l'exemplarité, sur la sphère publique, je ne sais pas si j'ai bien saisi la question. Au contraire, on a plutôt travaillé sur les entreprises. Il y a, une fois, des travaux qui ont été faits sur la question de la sphère publique. C'est sur les achats responsables. On a fait des propositions, dans le cadre la transcription de la directive européenne sur les achats publics, pour intégrer la RSE dans ce cadre-là. C'est la seule fois où on a traité de l'exemplarité de l'Etat, si on peut dire, sur les questions de RSE. C'est une question qu'on traitera peut-être à l'avenir dans nos travaux.

Sur les labels, quelques éléments. Les propositions qui sont dans le rapport, ce serait de travailler sur des référentiels qui soient sectoriels, puisque l'ISO 26 000 reste très général. L'idée est de voir comment on pourrait imaginer des référentiels plutôt sectoriels, qui permettraient d'identifier clairement les enjeux de tel ou tel secteur, qui sont plutôt sur des ressources, plutôt sur les droits humains, plutôt sur ceci et sur cela.

## **Brigitte Dumont** Corapporteuse du groupe de travail « Entreprises et droits de l'homme » de la Plateforme RSE

Un complément sur les entreprises et la RSE, l'intérêt général. Je suis d'accord avec la remarque et le point de vue que vient d'exprimer Sylvain Boucherand. La plupart des entreprises, notamment des grandes entreprises, s'appuient sur des démarches de dialogue parties prenantes qui sont des 360°, qui interrogent aussi bien les actionnaires, que vous souligniez tout à l'heure, mais aussi et avant tout les salariés, les clients, les ONG, la presse, donc un certain nombre d'acteurs qui sont autour de l'écosystème de l'entreprise. L'entreprise n'est pas dans une bulle. Elle est dans un environnement. Pour la plupart des entreprises, en tout cas des grandes, vous avez très souvent, autour de l'instance du conseil d'administration ou son équivalent, un conseil de surveillance, éventuellement, un comité qui peut traiter et prendre en charge les sujets de RSE et avoir à les soumettre au niveau des administrateurs, lesquels, en fonction de ces comités, font une restitution auprès du conseil d'administration.

---

négociations de l'ISO. Pour y contribuer, la Plateforme RSE a rendu un avis, adopté par le bureau le 28 avril 2017, réaffirmant que la norme ISO 26000 est l'un des meilleurs instruments de promotion de la responsabilité sociétale des entreprises.

L'entreprise a pour vocation de s'engager dans une performance durable. Je crois qu'il émerge de plus en plus que la performance durable ne peut s'appuyer que si vous avez une conciliation, quelque chose qui est indissociable, entre performance économique et performance sociale. La difficulté, effectivement, peut-être, est d'être en mesure d'identifier l'ensemble des attentes et l'ensemble des demandes. Ensuite, en fonction de la matérialité qu'on en retire, il y a des priorités qui peuvent être décidées par l'entreprise et y avoir certains décalages entre ce que l'entreprise a retenu comme priorité et ce qu'une partie prenante ou quelques parties prenantes pourraient considérer comme être à reprioriser.

Cela s'inscrit véritablement dans une capacité de développement et de rôle majeur de l'entreprise. Je pense que sur un certain nombre de nos marchés, les entreprises, que cela soit au niveau d'un pays ou au niveau d'un territoire, considèrent et ont un rôle de contribution à la société.

## **Pierre-Yves Chanu** Vice-président de la Plateforme RSE

Mon approche du sujet est assez proche de celle de mon voisin. Ça arrive. Ça arrive souvent, même si les uns et les autres, on a des histoires qui sont, comme vous le savez, assez différentes. Je pense effectivement que la difficulté est de définir ce qu'est l'intérêt général.

Pour faire écho à ce que disait Françoise Quairel et que je partage, je pense qu'il n'y a pas d'autres outils pour le faire que ce qu'Habermas appelait la démocratie collaborative ou la construction d'un espace public. Je pense que les débats sur la RSE ont permis de contribuer à ouvrir un certain nombre de chantiers. Je partage ce que tu disais sur l'émergence de la notion de développement durable, mais je pense que, notamment dans le débat économique, ce qui apparaît de plus en plus au centre de la discussion, c'est l'existence d'un bien commun et de ce qu'on appelle des biens publics mondiaux et c'est la compréhension que les activités des hommes ont des effets qui ne s'arrêtent pas aux frontières. C'est absolument essentiel.

Enfin, dans ce cadre-là, se pose la question du rôle des parties prenantes, en particulier dans le cadre de l'entreprise. Il me semble que l'une des clés est précisément de ne pas concevoir l'entreprise seulement comme étant une association d'actionnaires, mais de se poser la question de la finalité sociale de l'entreprise. De ce point de vue-là, ce que je pense depuis de nombreuses années, c'est qu'il y a une responsabilité des représentants des salariés, notamment dans le cadre du dialogue social, d'impulser une discussion sur les finalités de l'entreprise qui sont toujours au bout du compte des finalités sociales.

## **Hélène Valade** Présidente de la Plateforme RSE

Si j'ai encore une minute, je voudrais répondre à la question sur l'intérêt général. Je crois qu'on a changé de vision de l'entreprise et c'est ça qu'on aimerait vous faire partager. Vous l'installez encore dans un rapport de dialogue bilatéral, si je puis dire : l'entreprise, ses actionnaires. C'était effectivement le but de mon introduction que de dire que l'entreprise est certes sur des marchés financiers, mais pas seulement. Quand vous considérez ce qui est en train de se passer aux Etats-Unis en ce moment, c'est-à-dire les entreprises qui, avec les acteurs de la société civile, font en sorte d'aller à l'encontre du mouvement de régression sur le climat de leur gouvernement, on se dit qu'il se passe des choses. Je pourrais vous raconter tout un tas d'anecdotes comme ça, depuis notamment l'accord de Paris, qui a



RSE, place de l'entreprise dans la société :  
quels engagements de la France ?

permis de cristalliser ce type de mouvement. L'entreprise a des parties prenantes, au pluriel. Mes collègues ont rappelé les différents lieux d'expression de chacun. Il y a maintenant, d'ailleurs, des administrateurs indépendants salariés au sein des conseils d'administration. Il y a des panels de parties prenantes qui sont installés aux *boards*, aux bornes des Directions générales. On est rentré dans autre chose.

Je pense que ce sujet de la manière dont l'entreprise peut contribuer à l'intérêt général est au cœur de tout ce qu'on s'est dit depuis tout à l'heure. Ça pose tout un tas de questions. Ça pose peut-être aussi la question de la définition de la finalité de l'entreprise. J'y reviendrai tout à l'heure. Mais, en tout cas, le sujet est là.





## ECLAIRAGE EUROPEEN

*Pedro Ortún Silvan, conseiller spécial pour la responsabilité sociétale des entreprises au sein de la DG GROW<sup>28</sup> de la Commission européenne, était interviewé par Nathalie Croisé, journaliste.*

### **Pedro Ortún Silvan**

#### **Conseiller spécial pour la RSE, Commission européenne**

Bonjour à tous et à toutes. C'est un plaisir d'être ici, de retour à Paris où je suis venu à plusieurs reprises pour parler de la stratégie 2011 que j'ai eu le plaisir de coordonner. Depuis 2000, je coordonne, au sein de la DG Entreprise et maintenant de la DG GROW, le processus RSE, avec les collègues de la DG Emploi, et avec les collègues de la DG Marché intérieur qui nous ont maintenant rejoints dans la DG GROW.

Je crois que cette réunion a été organisée à un moment très opportun. Beaucoup de choses se passent dans le domaine de la RSE, des ODD et de la durabilité en général. Au niveau français, vous êtes en train de finaliser les stratégies RSE, E+DH comme je les appelle. Vous avez adopté, après l'avis et la décision finale du Conseil constitutionnel<sup>29</sup>, la loi sur le devoir de vigilance<sup>30</sup>, qui n'est pas mal. Nous aborderons certainement ces sujets dans vos questions, auxquelles je répondrai dans un instant. Au niveau européen, il y a beaucoup de choses depuis 2011, avec, en particulier, la communication de la Commission de novembre 2016 sur la suite à donner aux Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU après 2015<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> La direction générale GROW est le service de la Commission européenne chargé des politiques de l'UE dans le domaine du marché unique, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des petites entreprises.

<sup>29</sup> Décision n° 2017-750 DC du 23 mars 2017.

<sup>30</sup> Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, adoptée le 21 février 2017.

<sup>31</sup> *Prochaines étapes pour un avenir européen durable – action européenne en faveur de la durabilité*, Communication de la Commission (COM/2016/0739), 22 novembre 2016.



Au niveau international, il y a aussi beaucoup de choses qui se sont passées et qui sont en train de se passer, y compris des discussions au niveau des Nations unies et du groupe de travail des droits de l'homme.

J'ai relu la version française de la communication de la stratégie 2011 dans laquelle on retrouve l'ensemble des principes essentiels de la RSE<sup>32</sup>. Ils sont tous valables. Je ne vais donc pas tout relire mais vous en citer quelques-uns.

La RSE est un processus stratégique, de long terme, multipartite – je préfère *multi-stakeholder* – pour intégrer pleinement dans les stratégies de base et les opérations des entreprises les préoccupations sociales, environnementales, éthiques, de droits de l'homme et des consommateurs. Elle permet d'optimiser la création de bénéfices réciproques pour les entreprises et pour la société dans laquelle les entreprises opèrent, en maximisant les opportunités et donc la compétitivité économique des entreprises et la conception innovante des biens et services et des *business models*. Celles-ci contribuent au bien être de la société, en identifiant, prévenant et atténuant les risques possibles, les effets négatifs, à travers des processus internes de vigilance raisonnable, y compris dans les chaînes d'approvisionnement.

Nous en avons discuté avec toutes les parties prenantes européennes et internationales entre 2009 et 2011 et nous sommes accordés sur cette définition de la RSE. Elle prend également en compte les rôles des pouvoirs publics : incitatif, réglementaire, consommateur, investisseur, etc. Et nous parlions déjà de la nécessité d'une bonne gouvernance fiscale sur la base de trois critères : transparence, échanges d'informations et concurrence loyale entre Etats membres et entre entreprises.

Le paquet contre l'évasion fiscale, adopté en janvier 2016<sup>33</sup>, ainsi que le projet de directive sur la transparence CBC<sup>34</sup>, le *Country by Country*, pays par pays figuraient déjà dans la stratégie de 2011. Cette stratégie spécifie le rôle des différents acteurs, les syndicats, les ONG, les consommateurs, les investisseurs, les médias qui ont un rôle à jouer beaucoup plus important que celui qu'ils ont joué jusqu'à maintenant. La prise en compte des caractéristiques des PME, les principes internationaux, OCDE, OIT, UN, Global Compact, ISO 26 000, toutes ces questions sont présentes dans la stratégie et encore pertinentes.

***Où est-ce qu'on en est ? On a beaucoup parlé, tout à l'heure, de soft law. On cherche aussi le juste équilibre entre ces mesures volontaires et l'accompagnement législatif, qui est quand même plus que nécessaire.***

Le *smart mix* que vous avez cité, a été repris dans la version française, en l'appelant « mélange intelligent ». Ce terme n'est pas de la Commission. Les premiers à l'avoir utilisé sont le professeur Ruggie et Richard Howitt, député britannique au Parlement européen. « Rendre à César ce qui est à César ».

---

<sup>32</sup> *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Communication de la Commission (COM/2011/0681), 25 octobre 2011.

<sup>33</sup> La Commission européenne a présenté de nouvelles mesures contre l'évasion fiscale des entreprises le 28 janvier 2016, qui visent à apporter une réponse coordonnée de l'UE au problème de l'évasion fiscale des entreprises, dans le prolongement des normes mondiales élaborées l'automne 2015 par l'OCDE.

<sup>34</sup> Le 12 avril 2016, la Commission européenne a adopté une proposition de directive qui oblige les groupes multinationaux établis dans l'UE et en dehors à publier un rapport annuel sur leurs bénéfices, les impôts payés et d'autres informations.

Beaucoup de choses ont été faites. Je crois que vous avez reçu la réponse que la Commission a faite à la demande de carton vert, promu et coordonné par Danielle Auroi<sup>35</sup>, présidente de la Commission Affaires européennes de l'Assemblée nationale française. Dans cette réponse, la Commission dresse le bilan de ses initiatives sur le plan législatif et volontaire en la matière. Il y a beaucoup d'initiatives qui sont en cours, avec un nombre croissant d'acteurs publics et privés, d'entreprises internationales, mais aussi de PME françaises et européennes.

Dans le bilan que nous avons fait en 2015 et en 2016, il est apparu une insuffisante coordination et synergie entre ces différentes initiatives, avec de nombreuses actions similaires menées en parallèle. Il est indispensable d'avoir une meilleure gouvernance, même au niveau national. Par exemple, se poser la question de l'articulation du travail entre les différents ministères français ou encore de la mise en œuvre d'un plan ODD en plus du plan RSE et ED+H. Il faut coordonner tout ça d'une façon plus intelligente et plus efficace, y compris au sein de la Commission européenne. Nous sommes douze ou treize Directions Générales impliquées, avec le Service Européen d'Action Extérieure, en plus de l'OCDE, l'ONU (avec ses différents organismes : l'OIT, le Pacte mondial)... C'est très important.

Le bilan réel, concret, peut se résumer comme suit. Malgré la croissance continue du processus RSE, un nombre insuffisant d'entreprises, surtout des grandes (parce que les PME ont d'autres complexités et beaucoup moins de ressources) et d'Etats membres / autorités publiques ont vraiment intégré la RSE dans leurs stratégies et politiques. Ce n'est pas normal qu'il n'y ait même pas 2 000 entreprises européennes que l'on peut considérer comme vraiment responsables. Il y en a 10 000 qui ont plus de 1 000 travailleurs, 20 000 qui ont plus de 500 travailleurs et 40 000 qui ont plus de 250 travailleurs dans l'Union européenne. Il reste donc un chemin important à parcourir. Il en va de même pour les Etats membres : plus d'un an après l'entrée en vigueur de la directive des marchés publics<sup>36</sup>, encore neuf Etats-membres ne l'ont pas transposée. Pour la directive sur la transparence extra-financière, entrée en vigueur en décembre 2016, huit Etats ne l'ont pas encore transposée. Et c'est la même chose au niveau des citoyens, il reste encore beaucoup de choses à faire.

***Vous parlez justement de gouvernance. Vous avez parlé de devoir de vigilance tout à l'heure. C'est vrai que la France a été précurseur en la matière. A-t-on aussi une impulsion plus globale, notamment de la part de Bruxelles ?***

La France a été pionnière avec la loi sur le *reporting* et deuxième à mettre en œuvre une loi sur le devoir de vigilance des entreprises, après le *modern slavery act* des Britanniques. Mais à ce jour, seuls ces deux Etats ont mis en place une telle régulation.

La Commission a répondu à la demande de la France, dans sa réponse à la carte verte coordonnée par Madame Auroi. Etaient impliqués aussi sept ou huit parlements nationaux, chambres nationales plutôt, des sénats, des assemblées. A ce stade, la Commission n'a pas de plan pour développer une initiative législative additionnelle à tout ce qu'il y a là-dedans.

J'ai cité ces deux directives importantes, mais j'ai oublié de mentionner, pour la partie réglementaire, le Règlement sur les minerais en zone de conflit, la Directive sur les droits des actionnaires, le Paquet fiscal anti évacion. Il y a aussi le FLEGT, la Directive sur le commerce et l'importation de bois. Toutes ces mesures doivent encore être mises en place par les Etats-membres et les entreprises. Les premiers rapports extra financiers vont paraître

---

<sup>35</sup> cf. Danielle Auroi, *La responsabilité sociétale des entreprises au sein de l'Union européenne*, rapport d'information n° 2761 déposé par la commission des affaires européennes, 13 mai 2015.

<sup>36</sup> Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE.

au cours du premier semestre 2018. Sur les minerais en zone de conflit, l'accord politique entre le Conseil des ministres et le Parlement européen, a été une période d'application de quatre ans ou presque, jusqu'en janvier 2021.

On ne va donc pas recommencer à faire maintenant de nouvelles propositions législatives. On va d'abord voir comment s'applique la Directive extra-financière et comment s'appliquent les obligations de vigilance françaises et britanniques. Fin 2018 ou plutôt en 2019, on fera le point et on verra. Entre-temps, nous concentrons nos efforts, au niveau européen, sur la mise en œuvre efficace des directives existantes. On a trop tendance à légiférer sans prendre en compte ce qui est déjà appliqué et la manière dont c'est appliqué.

***C'était donc la question du plan de vigilance. Justement, maintenant qu'on a fait un état des lieux, comment on peut faire pour accroître et accélérer le phénomène, ce qu'on ne peut que souhaiter ?***

Nous utilisons encore une fois un terme anglais, qui est peut-être plus attractif ou communicatif, c'est *scale-up and speed up*. Cela signifie accélérer la mise en œuvre effective de toutes les mesures déjà adoptées. Ce n'est pas seulement la transposition qui est importante, c'est la mise en application. J'ai cité des chiffres pour la Directive extra-financière parce que ce sont les évaluations que nous avons reçues et faites nous-mêmes sur le nombre de grandes entreprises européennes, de plus de 500 salariés, qui le font déjà, de façon plus ou moins acceptable. Il y en a quelques-unes qui suivent le GRI G4. Il y en a un plus grand nombre qui suivent le Global Compact. Il y en a quelques-unes qui suivent l'ISO 26 000, mais 2 000 tout au plus. Le champ d'application évalué par nos collègues de la DG FISMA est de 6 000, mais on sait déjà que les Danois ont abaissé le seuil de 500 à 250, les Grecs aussi. A mon avis, on va finir de l'ordre de 10 000. De 2 000 à 10 000, il ne faut pas seulement transposer, il faut que les 8 000 restants ou au moins les 4 000 initiaux restants, sachent comment s'y prendre. Il y a donc tout un paquet de mesures, de *capacity building*, de construction de compétences, à faire, avec 4 000 qui n'ont, paraît-il, même pas encore commencé à y réfléchir. Elles doivent publier leur premier rapport avant juin 2018. Il y en a un certain nombre de parties prenantes, comme les associations, les organismes de normalisation, les GRI et compagnie, les Etats-membres aussi, la Commission éventuellement, qui devraient accompagner et faciliter cette transposition et mise en place effective de la Directive.

***Oui, le délai semble un peu court s'ils n'ont pas encore les outils pour pouvoir le faire.***

Nous sommes en retard, je le reconnais, avec le document de « *guidance* », parce qu'on a voulu attendre le rapport final de la FSB, cette plateforme sur le *reporting* en matière de changement climatique et énergie, la plateforme Bloomberg. Elle a publié son rapport intermédiaire pour consultation en décembre 2016. Ils vont l'adopter en mai-juin. Nous sommes en pleine consultation inter-services. En principe, notre document de « *guidance* » devrait être adopté en mai-juin. Mais c'est la seule chose, je crois, où nous sommes en retard.

Le deuxième type d'actions pour accélérer et élargir le processus RSE, c'est de promouvoir et mettre en place des mesures incitatives pour récompenser ou reconnaître les entreprises responsables par rapport aux autres. Théoriquement, ça devrait être dans l'ADN de chaque entreprise et de ses « leaders », terme sur lequel je reviendrai plus tard. Il faut être capable d'établir une différence entre les entreprises qui font des efforts et celles qui ne font rien. Il y a une initiative volontaire menée par un groupe de haut niveau sur la *sustainable finance*, sur l'investissement durable ou financement durable, avec des acteurs du monde entier, des investisseurs de tout ordre. Ils devraient aussi mieux intégrer les critères environnementaux, sociaux, éthiques dans leurs décisions d'entrer dans un capital, de donner des prêts, des garanties aux entreprises plus responsables. Ce n'est pas encore fait. Les fonds ISR

représentent à peu près 15 % des 300 000 milliards de dollars de capitaux qui existent dans le monde. Il n'y en a que 15 % qui sont utilisés dans des investissements ISR. Il y a donc 85 % des capitaux qui sont là et qui ne sont pas utilisés en incluant ce type de critères dans leurs décisions.

Pour les marchés publics, c'est la même chose, au niveau national, mais au niveau des régions, des conseils régionaux en France, des municipalités, le champ est immense. Mes collègues en charge de la Directive marchés publics me disent qu'ils sont en train de faire des essais. Ils sont en train de parler avec les autorités, d'essayer de changer la mentalité d'un évaluateur, sur la relation qualité-prix, d'intégrer dans cette évaluation des concepts moins quantifiables, l'aspect environnemental, social, éthique, respect des droits de l'homme, auprès d'évaluateurs des municipalités, des régions ou des Ministères. Ça implique du temps.

***Les leviers : il y a la finance, les marchés publics. Vous en voyez d'autres ?***

Les citoyens et consommateurs, que nous sommes. Nous sommes aussi acheteurs, investisseurs et pouvons jouer un rôle beaucoup plus important en nous impliquant dans une démarche d'acteurs responsables.

Les médias, en général, font bien leur rôle en dénonçant les mauvaises pratiques, mais ils ne mettent pas suffisamment en valeur les bonnes pratiques. Ils ne communiquent pas positivement. Il y a des entreprises qui mériteraient d'être interviewées, sur lesquelles effectuer des reportages. Celles qui font ces initiatives de durabilité ou de responsabilité, avec au moins un partenaire, un syndicat ou des travailleurs, une ONG ; pas celles qui font seulement du *greenwashing*.

Je me suis battu pour convaincre les médias à niveau européen. J'ai rencontré tous les secteurs, industriels et de services, de l'Union européenne. Les seules fédérations sectorielles qui n'ont pas voulu me rencontrer et échanger avec moi sur la manière dont elles intègrent ces pratiques dans leur secteur, ce sont les entreprises de communication. A cause de leur droit à la liberté d'information, elles n'ont pas voulu avoir un entretien. J'attends toujours un retour de leur part.

***Je ne vais pas vous dire le contraire. Je crois que c'est une problématique qui n'intéresse pas la plus grande partie de nos médias. Qu'est-ce que vous avez comme autres propositions ? Parce que, vous savez, le temps... C'est dense aussi. C'est comme dans les médias, il faut aller vite, il faut passer des messages.***

Il y a toutes les initiatives, les plateformes multisectorielles, pas seulement au niveau national. Impliquez-vous dans des plateformes européennes, au moins, ou internationales. Il y a beaucoup de choses à faire.

***Vous voulez qu'on glisse un mot, quand même, des ODD et de cette question des droits de l'homme ? On l'a abordé et c'est quand même important, puisqu'en novembre dernier, la Commission européenne a présenté son approche stratégique pour parvenir à un développement durable en Europe et dans le monde, en faisant un lien entre les objectifs de développement durable à l'horizon 2030 et le cadre européen. Quels sont les axes de travail à Bruxelles sur ces questions-là ?***

Vous avez lu la Communication de la Commission, j'espère en tout cas, puisque vous vous êtes intéressés à ce dossier. D'abord, c'est une première contribution de la Commission à l'agenda 2030. Une deuxième partie est annoncée, sans date. La Commission va lancer un processus de réflexion pour préparer une vision à long terme, entre 2020 et 2030.

Que fait la Communication ? Elle fait un inventaire de toutes les politiques européennes qui ont des liens avec le 17 ODD. C'est la première chose.

La deuxième chose, c'est qu'elle fait un lien entre les dix priorités de l'actuelle Commission Juncker et ces 17 ODD, comme une espèce de répétition. Malheureusement, nous n'avons pas pu obtenir plus. La RSE n'est mentionnée que dans quatre lignes de la priorité numéro 5. Nous avons pourtant essayé. La phrase est : « La Commission redoublera d'efforts en ce qui concerne le comportement responsable des entreprises. Elle se concentrera sur des actions concrètes en vue de relever les défis actuels et futurs en matière sociale, environnementale et de gouvernance, sur la base des principaux principes et de l'approche recensés dans sa stratégie de 2011 relative à la responsabilité sociale des entreprises ».

Il y a également une partie internationale, et relative à la politique extérieure. Le dernier chapitre, s'intitule « Comment avancer vers 2030 ? ». Il y a la reconnaissance d'un besoin de meilleure gouvernance. Le premier Vice-président de la Commission, Monsieur Timmermans, a été nommé formellement président de la plateforme *multi-stakeholder*, qui va désormais nécessiter un financement adéquat. Il y a déjà de nombreux projets comprenant des critères de durabilité dans les fonds structurels et dans le fonds Juncker. Dans la révision pour les trois dernières années du cadre financier actuel, 2018-2020, la Commission va proposer de les renforcer.

Dans le dernier chapitre, la Commission reconnaît que c'est un processus où la responsabilité doit être partagée entre les institutions européennes, les Etats-membres, la société civile, les citoyens, les entreprises et leurs organisations. La Commission a annoncé la création de cette plateforme pluripartite. Nous sommes en train de mener une consultation inter-services, qui aboutira fin avril ou en mai. Il y aura une première réunion de cette plateforme l'été prochain, à deux niveaux : un niveau politique, sous la présidence du premier Vice-président de la commission, Frans Timmermans et au niveau du *management committee*, présidée par le Secrétaire Général Adjoint de la Commission, le Français Jean-Eric Paquet.

J'ai présidé, à mon humble niveau de Directeur, le comité de coordination pluripartite RSE depuis 2006, donc il semble avoir un plus grand intérêt politique... A partir de juillet ou de septembre, elle commencera à fonctionner. Cette plateforme va sans doute être la clé de voûte de tout le suivi, en supposant que tous les *stakeholders* qui sont impliqués dans le processus RSE y soient bien intégrés, ce qui n'est pas le cas encore. Dans cette Communication de novembre dernier, il n'y a pas une seule fois le mot « éthique », il n'y a pas une seule fois une référence aux principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'homme. Nous n'avons pas réussi à obtenir ces références à l'époque. Il faut s'assurer que tout ce qui figure dans les principes de base de la stratégie 2011 et dans les principes de base de l'ONU soit repris dans le suivi de la mise en place de l'agenda 2030. Ça ne va pas être facile, je vous le garantis.

Elle annonce aussi qu'il va y avoir des prix annuels de durabilité pour les meilleures entreprises et administrations européennes.

Si vous permettez, je voulais vous remercier et remercier les présentations du premier panel. En particulier, je voudrais faire une mention spéciale à la chercheuse, Françoise Quairel-Lanoizelée, dont la présentation m'a paru très intéressante et très originale. J'ajouterai des mots, parmi les mots qu'elle considère absents : le mot compétitivité, je suis tout à fait d'accord. Une entreprise ne peut survivre dans le XXIème siècle que si elle est compétitive et responsable.

Comme a dit Etienne Davignon, le Président du réseau CSR Europe, dans une réunion qu'il a eue avec la commissaire Elzbieta Bieńkowska et moi-même, il y a dix-sept mois, la

compétitivité et la responsabilité / durabilité, ce sont les deux côtés de la même monnaie. Si une entreprise n'est pas rentable, elle ne peut pas contribuer à la société. Il faut d'abord qu'elle soit rentable et, après, qu'elle soit rentable de façon responsable, éthique et, ensuite, qu'elle génère une valeur partagée pour la société ou les sociétés dans lesquelles elle opère. Mais il faut que les entreprises soient rentables.

Personnellement, j'ai donc trouvé aussi des mots qui sont absents : « Europe », « Commission européenne », « Conseil européen », « Parlement européen »...

Pour finir, j'aurais une petite question un peu osée, mais qui est d'actualité. Je vais la poser aux citoyens français que vous êtes tous. Dans quel ou quels programmes électoraux des onze candidats à l'élection présidentielle le mot RSE figure-t-il... ?

Merci beaucoup.



RSE, place de l'entreprise dans la société :  
quels engagements de la France ?





## TABLE RONDE 2 – « LA PLACE DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ »

*La seconde table-ronde était animée par Nathalie Croisé, journaliste. Elle était consacrée à la place de l'entreprise dans la société, avec les principaux représentants des parties prenantes :*

- François Asselin, président de la CPME,
- Olivier Chabrol, coprésident du Forum citoyen pour la RSE,
- Marylise Léon, secrétaire nationale de la CFDT,
- Nicolas Postel, président du conseil d'orientation du RIODD,
- Catherine Tissot-Colle, présidente de la Commission RSE du Medef.

***Nous allons ouvrir le débat, en écho aux restitutions qui ont été faites il y a un instant. Peut-être, un petit mot, Olivier Chabrol, de ce qu'est le forum citoyen pour la RSE ?***

### **Olivier Chabrol**

#### **Coprésident du Forum citoyen pour la RSE**

Bonjour à tout le monde. Le Forum Citoyen pour la RSE existe depuis un peu plus de dix ans. Il réunit une quinzaine d'organisations de la société civile autour des questions de RSE. On se réunit une fois par mois. On a des groupes de travail thématiques.

Qui sommes-nous ? Il y a des organisations de défense de l'environnement, France Nature Environnement, Greenpeace, Les Amis de la Terre par exemple, des associations de défense des droits de l'homme, Amnesty International, La Ligue des Droits de l'Homme, Sherpa, des organisations de solidarité internationale, telles que le CCFD-Terre Solidaire et Action Aid - Peuples Solidaires, et puis, aussi, quelques experts, comme on nous appelle, dont Mathilde Dupré et moi-même, qui coprésidons actuellement ce forum.

Nos thématiques principales, ont été, jusqu'à présent, l'amélioration de la transparence des entreprises. Nous avons beaucoup travaillé sur les questions de *reporting* RSE. Ça a été un grand sujet qui a irrigué la RSE en France. On l'a bien vu avec la première table ronde. Un

autre gros sujet sur lequel on s'est attelé, c'est la responsabilité juridique des entreprises vis-à-vis de leurs chaînes d'activités, en particulier vis-à-vis de leurs filières d'approvisionnement, avec la reconnaissance de la coresponsabilité, et l'accès à la justice pour les victimes de violations de droits de l'homme et pour les victimes de catastrophes environnementales.

***On va commencer. D'abord, je vais vous poser, les uns et les autres, une première question : quelle vision avez-vous de ce que serait l'entreprise idéale, en matière de RSE, à un horizon de dix ans. Je vais commencer par vous, Nicolas Postel, avec votre vision un peu plus générale de l'entreprise.***

## Nicolas Postel

### Président du conseil d'orientation du RIODD

Bonjour à tous. Je préside le conseil d'orientation du RIODD, Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable. En deux secondes, je voudrais indiquer que le I, qui veut dire International, peut aussi vouloir dire « interdisciplinaire », il veut aussi dire « indépendant » et – c'est pour ça que je le dis avant de parler – ça veut dire aussi un peu « impertinent ». On attend un petit peu des chercheurs, qui sont des parties prenantes au fond un peu extérieures, qu'ils proposent un regard à la fois indépendant et évidemment un peu distant des problématiques.

La deuxième chose que je voulais dire, c'est que j'ai participé un peu à la plateforme, de manière très temporaire. Je suis extrêmement impressionné par le dispositif, par ce qui a été présenté tout à l'heure. Je le dis aussi en tant que chercheur. Je pense qu'on a énormément à apprendre de ce type d'organisation, de ce qui est produit par l'ensemble de la société civile, par la qualité des travaux et par la dimension consensuelle, sans naïveté, puisque je pense que c'est un vrai progrès, de faire apparaître à la fois ce qui est commun et ce qui reste à construire comme avis commun.

Je vais essayer d'être rapide, mais je voudrais indiquer que le mot entreprise, bien sûr, peut avoir différents sens.

Le mot entreprise n'a pas attendu l'économie pour avoir un sens. Une entreprise, après tout, c'est une action collective. Le succès d'une entreprise idéale, c'est lorsque l'ensemble des acteurs qui la suivent participe au bien commun et est satisfait à la fin de cette entreprise.

Je ne suis pas sûr que ce soit votre question, parce que je pense que la question porte sur l'entreprise capitaliste, l'entreprise dans le système capitaliste. Et, ça, c'est une question plus précise. Elle a reçu une réponse assez connue, la notion d'entreprise idéale, par Milton Friedman, qui est totalement contradictoire avec la RSE, puisque Milton Friedman, nous dit qu'une entreprise idéale est une entreprise qui maximise le profit pour les actionnaires. Je pense qu'il faut prendre cette réponse extrêmement au sérieux, parce qu'elle s'inscrit dans un cadre d'avant la RSE, dans lequel les questions sociales étaient uniquement prises en charge par les forces publiques, en France par l'Etat social, qui avait toute la légitimité pour encadrer l'activité des entreprises, qui se trouvaient ainsi déchargées des questions éthiques et morales, dont il a été souligné tout à l'heure à quel point elles étaient difficiles à prendre en charge dans l'entreprise. D'une certaine manière, il y avait donc un *deal*. Dans l'entreprise, le principe du taylorisme était à peu près l'inverse de celui de la RSE ou de la parole libérée et, à l'extérieur, les salariés, les représentants des entreprises, dans le paritarisme, acceptaient les règles communes, sous l'égide de l'Etat.

Je pense que l'émergence de la RSE est à relier au fait que cette organisation se soit affaiblie. Du coup, on demande à l'entreprise idéale de prendre à son compte les questions sociales et environnementales. C'est évidemment, pour l'entreprise, à la fois un challenge

extrêmement important et en partie – c'est ce que je voudrais souligner – quelque chose qui, immédiatement, n'est pas accessible par les entreprises elles-mêmes. Pourquoi ? Parce que je pense que le principe d'une entreprise idéale, ce serait une entreprise qui pratiquerait la démocratie d'entreprise sous tous les plans. Une démocratie d'entreprise, ça suppose que les acteurs soient égaux, ça suppose que les acteurs aient le temps, une temporalité longue, et ça suppose qu'il y ait une diversité d'opinions. En gros, ce sont les termes par lesquels Habermas, maintes fois cité tout à l'heure, définit ce qu'est un processus communicationnel. L'entreprise, par essence, ne se caractérise pas, sauf si on balaye l'ensemble du droit du travail, par le fait que les acteurs y sont égaux. Ils sont saisis – ce n'est pas une critique – sous l'angle de la subordination, qui est au cœur du contrat de travail. Une fois qu'on a dit cela, on voit donc déjà un problème.

La deuxième chose que je voudrais souligner, ça a été dit aussi, c'est que les entreprises sont en compétition. Cette compétitivité des entreprises réduit considérablement leurs marges de manœuvre. On ne peut pas leur demander à la fois d'être compétitives et de prendre en charge toutes les questions sociales à leur compte selon un processus individuel et spontané ! Il est connu en économie qu'une attitude coopérative même si elle serait mutuellement avantageuse n'émerge pas « spontanément » dans un régime concurrentiel car avant d'être mutuellement avantageuse la coopération représente un coût individuel. L'entreprise idéale est donc une entreprise, d'une certaine manière, qui accepte aussi l'idée que ce dont ont besoin les entreprises pour être idéales, c'est de règles du jeu communes. Ces règles du jeu communes, à mon sens, elles n'émergeront pas spontanément. Je ne crois pas à l'émergence d'une régulation spontanée. Elles s'écarteront forcément d'un principe souvent battu et rebattu en disant que c'est gagnant-gagnant ou bien le fait que, forcément, une entreprise responsable est plus compétitive. Ça n'a jamais été prouvé en matière de recherche. Je voudrais quand même le signaler. Deuxièmement, au mieux, c'est une tautologie, parce qu'évidemment, l'entreprise ne peut pas gagner contre la société ou contre l'humanité. En ce sens, c'est forcément gagnant-gagnant. Evidemment que l'entreprise a besoin que la société se porte bien, que les individus se portent bien, mais une entreprise seule, en tout cas dans les conditions de court moyen terme qui sont les siennes, il lui est quand même très complexe de prendre à son seul compte l'ensemble des questions sociales et environnementales. C'est pourquoi je pense qu'une entreprise idéale a aussi besoin d'un cadre législatif, régulateur, auquel elle participe, avec un bon mix qui lui permet d'être aussi contributrice à l'évolution de ce cadre.

***En tout cas, on voit, dans tout ce que vous avez évoqué, plus les difficultés, éventuellement un scénario catastrophe. Cela va permettre de faire réagir tous nos intervenants sur toutes ces problématiques que vous avez évoquées, entre les questions de profit, les questions sociétales, environnementales, la question du salarier, l'homme et le salarié dans l'entreprise.***

***Je vais passer la parole à Catherine Tissot-Colle, pour sa vision d'une entreprise idéale. Evidemment, on va aller très vite vers les leviers d'amélioration, par la force des choses aussi. Je vous en prie.***

## **Catherine Tissot-Colle**

### **Présidente de la commission RSE du Medef**

Bonjour, bonsoir. Je vais dire des choses très basiques, très concrètes. Je suis toujours admirative des chercheurs, qui conceptualisent et qui font des références. Je ne sais pas forcément le faire. Par contre, ce que je sais, c'est qu'une entreprise, c'est une initiative humaine, un homme, un groupe d'hommes. C'est l'idée de produire des biens et des services qui, effectivement, répondent à des marchés – un marché, c'est un besoin –, qui répondent à des besoins et qui, pour vivre, doivent produire ces services et ces besoins avec



des profits, c'est-à-dire une rémunération qui lui permet d'exister, qui lui permet de rémunérer ceux qui ont investi, de rémunérer ses salariés, d'investir et de contribuer à la collectivité dans laquelle elle est insérée.

Je travaille dans l'industrie minière métallurgique. Effectivement, nous sommes particulièrement insérés dans les communautés. Nous avons des usines. Nous avons des activités. Toutes les entreprises que je vois dans la commission RSE du MEDEF, où il y a quand même 160 membres, qui représentent tous les secteurs, ce sont des gens qui ont ce vécu-là.

Je voudrais revenir une minute sur un point qui a été évoqué par Madame Quairel-Lanoizelée qui est intervenue à la première table ronde, sur la question du choix des mots. Les mots sont très intéressants. Savez-vous, Madame, que si les mots « compétitivité », « profit », « rentabilité » manquent, sont absents, ce n'est sûrement pas la volonté des représentants des entreprises ? C'était la volonté de certaines ONG, pour qui c'était des gros mots. Dans le souci de dialogue et l'environnement dans lequel on était, on a accepté – on a peut-être eu tort – que ces mots ne figurent pas. Monsieur le représentant de l'Union européenne, me disait, à la pause : vous auriez dû dire que c'était un dissensus. Donc je le dis. Ce n'est pas écrit, c'est un dissensus. Nous, nous assumons ce que nous sommes et nous voulions le dire, parce que cela ne nous paraissait pas des gros mots.

Quand on évoque l'entreprise idéale, c'est sûr que rien n'est simple comme dans toute communauté humaine. Il y a des définitions tout à fait respectables, mais qui sont en train d'évoluer. L'entreprise est dans la société. Elle a des actionnaires, c'est vrai. Il y a des rapports de force qui existent, c'est vrai. On ne peut pas le nier. Mais je pense aussi que la contribution des salariés dans les entreprises, la contribution des cadres, la contribution des dirigeants, la contribution des administrateurs salariés au sein des conseils d'administration, ce n'est pas seulement un rapport de subordination, même si j'ai quelques souvenirs de droit. Il me semble qu'on est surtout dans un monde qui a beaucoup évolué.

Quand vous m'aviez appelée, Madame [Nathalie Croisé], on avait réfléchi. Vous m'aviez parlé de l'entreprise dans dix ans. Cette entreprise se façonne aujourd'hui. On reviendra peut-être sur les critères qui permettront d'avoir une entreprise – « idéale », je ne sais pas, c'est peut-être excessif – avancée dans la RSE. En tout cas, nous, aujourd'hui, ce qu'on dit, c'est qu'on a déjà beaucoup de composantes. Monsieur a parlé de règles. Bien sûr qu'il faut des règles et des lois. Je pense qu'il y a très peu d'entrepreneurs qui sont favorables à un environnement sans règle. Au contraire, on demande de la lisibilité, on demande de la stabilité, on demande surtout qu'on ne nous change pas les règles du jeu tous les quatre matins. Il faut donc des règles. Mais nous avons aussi un droit que nous revendiquons, en particulier dans la RSE, c'est le droit à l'initiative, le droit à la bonne idée, le droit à l'expérimentation. Au MEDEF, en particulier, ça fait une bonne dizaine d'années, pour ne pas dire plus, qu'il y a des gens déjà extrêmement engagés et qui ont développé des bonnes pratiques. Parmi les nombreuses activités qu'on a dans cette organisation, il y a le fait d'écouter ceux qui ont développé des bonnes pratiques, de les partager, de les mettre à la disposition de tout le monde, de voir comment l'expérience de certains grands groupes peut aider des PME. Bref, je ne vais pas rentrer dans le détail de tout ça, mais je pense qu'il y a vraiment ces deux aspects. Oui, sûrement, des régulations, quand elles sont pertinentes, durables, partagées, mais aussi des actions volontaires.

***On sent qu'on commence à parler de l'entreprise idéale, à aborder les facteurs d'évolution, mais c'est très bien, c'est aussi le but.***

***François Asselin, Président de la CPME, on va parler des plus petites entreprises, notamment de cette concertation que vous avez lancée pour justement développer la RSE dans les petites entreprises. Une étude de l'INSEE, mais elle est un peu ancienne,***

***dit que 65 % des entreprises de 10 à 49 salariés déclarent ne pas connaître la RSE, contre 10 % pour les plus grandes entreprises<sup>37</sup>. Ça a sûrement évolué depuis, parce que ça a quelques années, au moins trois ou quatre ans, mais c'est vrai qu'il y a aussi des leviers importants à mettre en place en la matière. Vous pouvez répondre à cet aspect-là et toujours à cette entreprise idéale et cette vision que vous avez.***

## **François Asselin**

### **Président de la CPME**

Je vais vous parler de ce que je connais, le monde des PME et des TPE. Je suis avant tout chef d'entreprise, syndicaliste aussi. Je pense qu'il ne peut pas y avoir d'entreprise idéale, si tant est qu'une entreprise puisse être idéale sans un monde ou un environnement qui lui permette de devenir idéale. Je pense que cette délibération sociale qu'on a engagée à la CPME, avec l'ensemble des partenaires sociaux – le MEDEF est toujours le bienvenu –, c'est tout simplement une démarche RSE interprofessionnelle, ni plus, ni moins, c'est-à-dire qu'on ne peut pas faire de démarche RSE tout seul, sans prendre en compte son environnement. Il faut que l'environnement soit porteur pour la démarche RSE.

L'entreprise idéale, finalement, je dirais qu'à mon niveau, c'est une entreprise où le dirigeant est aimé de ses salariés, où les salariés aiment leur dirigeant, où l'entreprise est aimée de ses clients, où l'entreprise aime ses clients, où l'entreprise est appréciée de ses fournisseurs, où les fournisseurs apprécient l'entreprise, où toute cette chaîne de valeur, fait en sorte que l'acte économique qui est posé par celui qui, un jour, décide de se mettre à son compte ou de reprendre une activité, à savoir prendre des risques, se traduise par une chaîne de valeur vertueuse. L'entreprise idéale, c'est donc celle qui donne du sens au capital et on ne le fait pas tout seul. C'est pour ça qu'on a besoin, tous, les uns des autres.

## **Marylise Léon**

### **Secrétaire nationale de la CFDT**

Bonsoir à toutes et à tous. Je vais répondre à la question, mais elle n'est pas facile.

Il existe des entreprises et c'est vrai que dans ce qui nous concerne aujourd'hui, la question de la taille de l'entreprise est fondamentale. Dans l'ensemble des documents qui ont été travaillés, on a vu qu'il y avait une approche RSE plutôt facile à développer ou, en tout cas, moins compliquée à développer dans des grands groupes ou des multinationales. Quand on aborde de plus petites entreprises, on voit que les outils ne sont pas forcément existants plus compliqués à mettre en œuvre. Il y a des tailles d'entreprises et des activités extrêmement différentes.

Plutôt que de viser l'idéal – on peut être utopiste –, je pense que l'entreprise qui sera plus vertueuse et qui, dans dix ans, aura avancé en étant plus responsable et plus compétitive, c'est celle qui aura pour objet de faire mieux plutôt que plus. Ça veut dire qu'il y aura nécessairement une meilleure implication des différentes parties prenantes, des parties constituantes, également, que sont les salariés. Qu'il y ait plutôt une ambition d'ouverture qu'un repli sur elle-même parce que, sans naïveté, je pense que la responsabilité sociale, c'est un vrai facteur de compétitivité. Parce qu'on est plus responsable, on est plus compétitif. Mais je pense que, culturellement, cela reste encore largement à diffuser. Ça ne se décrète pas, ça se fait avec des parties prenantes, avec les salariés que l'on associe, de façon concrète et sincère, pour avoir un véritable échange.

---

<sup>37</sup> Source : Insee, Enquête sur les entreprises et le développement durable 2011 ; traitement France Stratégie. cf. Benhamou Salima et Diaye Marc-Arthur, *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. Évaluation et approche stratégique*, France Stratégie, janvier 2016, p. 44.



Nous avons fait une enquête sur le travail à la CFDT, qui a recueilli un peu plus de 200 000 répondants. L'un des chiffres les plus élevés concerne la réponse des répondants sur la question de l'association des salariés aux décisions qui les concernent. 72 % des répondants ont dit qu'ils voulaient être mieux associés à ces décisions. Donc dans un monde en mutation, comme on le rencontre aujourd'hui, pour des questions de transformations technologiques, des transformations nécessaires de changement de modèle, d'un point de vue écologique, on ne fera pas sans les salariés et sans avoir un dialogue sincère et constructif.

## Olivier Chabrol

### Coprésident du Forum citoyen pour la RSE

Tout d'abord, je pense que quand j'ai présenté le forum citoyen tout à l'heure, j'ai oublié de parler d'une de ses composantes très importante, qui sont les syndicats. Effectivement, nous avons des ONG et des syndicats. La CGT et la CFDT sont membres fondateurs et très actifs dans ce collectif aussi. Cependant lors de cet échange je vais plus porter mes propos sur les visions en particulier des ONG, puisqu'on a une représentante du monde syndical autour de la table ronde ici.

L'entreprise idéale, en fait, ce n'est pas vraiment comme ça qu'on aborde la chose au Forum citoyen. On part de l'état des lieux du monde. Effectivement, l'entreprise idéale c'est une belle utopie vers laquelle il faut avancer. C'est bien d'avancer vers des utopies. Mais ce qui nous préoccupe aujourd'hui, c'est la situation du monde de l'entreprise tel qu'il est dans la société mondiale aujourd'hui, où il y a une vraie déconnexion entre les besoins de la planète, les attentes du monde, les inégalités terribles qu'on constate sur cette planète et des entreprises qui avancent, effectivement, avec des objectifs qui ont été décrits par ma voisine, des objectifs essentiellement portés par le profit de ceux qui ont investi ensemble.

Là, il y a donc un décalage qui nous préoccupe, ne serait-ce que sur la répartition de ce profit et sur des objectifs qui sont des défis, au XXI<sup>ème</sup> siècle, très importants pour la planète. Les grands de ce monde ont défini des objectifs du développement durable. Aujourd'hui, la plupart des objectifs d'entreprise sont très éloignés de ces objectifs de développement durable. En tout cas il y a un vrai travail pour les rapprocher.

Pour nous, une entreprise idéale, c'est donc une entreprise qui se rapprocherait de ça, qui prendrait mieux en charge les grands défis sociaux et environnementaux auxquels l'humanité fait face, et qui se concentrerait plutôt sur le développement de produits et de services, non pas pour répondre à un marché – bien sûr, on est obligé de se préoccuper des marchés – mais surtout pour l'utilité sociale de ces produits et services pour répondre aux besoins de la planète et, si possible, en se préoccupant de respecter les écosystèmes, en faisant les plus faibles perturbations possible sur les écosystèmes dans lesquels on interfère. Ça veut donc dire meilleur respect de l'environnement et meilleur respect des êtres humains dans les chaînes d'activité de ces futures entreprises idéales. Il y en a sans doute quelques-unes qui se rapprochent de ça mais, malheureusement, aujourd'hui, la plupart, ce n'est pas ça qu'elles ont dans leurs lunettes.

***Je vais faire réagir Catherine Tissot-Colle. On vous a parlé de profit et d'entreprises qui n'atteignent pas des objectifs tels qu'on peut les concevoir.***

## Catherine Tissot-Colle

### Présidente de la commission RSE du Medef

Je me doutais un petit peu qu'utiliser de manière affirmée le terme profit pouvait faire réagir, mais je voudrais rassurer mon voisin. Je pense que les entreprises sont multiples. Il y a des entreprises qui font des choses pas bien, rien n'est parfait et le terme « idéale » est peut-être excessif. Par contre, ce dont je peux témoigner, c'est qu'il y a d'ores et déjà énormément d'entreprises engagées dans la voie d'un meilleur respect de l'environnement, etc. Prenons des références très simples. Déjà, les lois ont considérablement changé. Les parties prenantes, dans de plus en plus de pays, ont changé. Il y avait, avant, des pays à faible gouvernance, et des pays avec des réglementations structurées. De plus en plus de pays, presque tous, se dotent de réglementations. Après, il y a la question de la manière dont ils peuvent les faire respecter. Cela fait une vingtaine d'années, vingt-cinq ans que je travaille dans l'industrie. Le monde a considérablement changé. Les entreprises ont considérablement changé. Je suis plus optimiste que vous ou, en tout cas, comme cela a déjà été dit à la première table ronde, je suis intimement convaincue qu'on peut réconcilier responsabilité et compétitivité. Là, je disais simplement que s'il n'y a pas de valeur, d'argent, il n'y a rien à partager, il n'y a pas de bien social, il n'y a pas d'amélioration de la situation des salariés, il n'y a pas de développement local autour des sites, etc.

Après, il y a effectivement des débats – ça s'appelle la politique, au sens noble du terme – sur la manière dont on doit distribuer ses bénéfices, sur la vision qu'on peut avoir de la société. Pour répondre à des remarques de la première table ronde, nous rencontrons des candidats à l'élection présidentielle et nous allons leur parler de RSE et de notre vision. Nous n'allons pas seulement dire : surtout demandez-nous de ne rien faire. C'est exactement l'inverse.. Il y a effectivement un engagement collectif, un chemin, une voie. On n'est pas au bout. Il y a des débats. Ça peut être compliqué. Quand la situation économique est difficile, c'est parfois plus difficile, mais je suis optimiste. Je suis donc très contente qu'il y ait des gens engagés et concernés du côté des citoyens, parce que je pense qu'on peut répondre à ces attentes. Et ce n'est pas être naïf, c'est juste observer le monde, voir les pratiques.

Vous parliez, Madame, de la taille des entreprises. C'est vrai que c'est un critère, mais c'est loin d'être absolument certain que ce sont tous les grands groupes qui font tout et les petits qui ne font pas. François a expliqué les engagements des PME et leur démarche, qui est intéressante. Nous, on peut témoigner aussi, parce qu'on vient de sortir un petit guide, au MEDEF, sur des initiatives de PME. Il y a des boîtes très petites qui ont vraiment engagé des démarches RSE, qu'elles soient sous l'angle social, environnemental, éthique ou plusieurs de ces paramètres. Ce qu'elles font est très bien et cela ne coûte pas forcément très cher. Je pense donc que c'est une question d'état d'esprit. C'est une question d'opportunité.

***Peut-être, au début, qu'elles n'avaient pas les outils. Il y a aussi la réglementation qui a fait qu'au départ, on s'est tourné vers les plus grandes entreprises mais, maintenant, les plus petites aussi sont concernées. Justement, François Asselin va pouvoir commenter.***

## François Asselin

### Président de la CPME

On peut facilement montrer du doigt les vertueux et les non vertueux. Cela fait vingt-quatre ans que je dirige l'entreprise familiale de charpenterie-menuiserie, cela fait à peu près quinze ans qu'on est dans une démarche RSE. On transforme des bois écocertifiés. En quinze ans, je ne sais pas si j'ai eu un client qui m'a demandé si je transformais des bois écocertifiés. Ça fait vingt-quatre ans qu'on recrute entre douze et quatorze alternants, du CAP à l'école

d'ingénieur. C'est comme cela que l'entreprise, aujourd'hui, est dirigée, avec des alternants. Je n'ai jamais eu, en vingt-quatre ans, un client qui m'a demandé quel était mon taux d'apprentissage dans l'entreprise. Par contre, des clients qui m'ont dit « vous êtes trop cher », ça, j'en ai tous les jours. Des clients qui trouvent que la clause Molière est une idiotie, mais qui, en même temps, font des travaux chez eux en faisant appel à des salariés détachés, parce que ce n'est pas cher, j'en connais aussi. Je veux bien qu'on soit pointé du doigt, mais ce que je vis sur le terrain, c'est très loin de toutes ces grandes envolées. Pourtant, je suis intimement convaincu que c'est le seul moyen d'en sortir, c'est-à-dire que si on n'encourage pas les vertueux, on n'y arrivera pas. C'est pour ça que je vous disais que l'entreprise idéale, si tant est qu'elle puisse l'être, ne pourra l'être que si son environnement lui permet de le devenir.

### ***Comment les encourager, ces vertueux ?***

C'est un petit peu ce qu'on fait avec nos partenaires sociaux, se dire qu'il faut qu'on soit tous dans la barque et que, finalement, ceux qui ont des démarches RSE, demain, soient reconnus par l'Etat. Je prends souvent un exemple. Une entreprise qui a une démarche RSE, qui se fait visiter par l'URSSAF ou l'inspection du travail, on va lui demander si elle a plus de cinquante salariés, si elle a fait son plan égalité, son plan senior, son plan pénibilité. On va regarder le formalisme de tout ça. Si jamais elle a échoué en cochant la mauvaise case ou en ne respectant pas la date à laquelle il faut remplir ces dossiers, potentiellement, elle est redevable de 1 % de pénalité sur la masse salariale. Si elle n'a pas fait ses entretiens individuels depuis moins de deux ans : 3 500 euros par salarié. Cette même entreprise, qu'elle ait un label RSE : tout le monde s'en fout. Ce que je voudrais, demain, c'est que l'entreprise qui est volontaire – il faut que ça reste volontaire, il ne faut pas surtout pas que ça devienne obligatoire parce qu'on tuerait la démarche – soit reconnue, tout simplement, pour le bien qu'elle fait non seulement à l'intérieur d'elle-même avec ses salariés, mais à l'ensemble des parties prenantes et à l'ensemble de la société.

Il faut rentrer, avec les parties prenantes, dans une démarche RSE, sur les trois piliers qu'on connaît tous, avec une partie qui viendra vérifier si, sur ces trois piliers, l'entreprise est dans une vraie démarche RSE, pour la labelliser, et que ce label soit reconnu par les pouvoirs publics, par son environnement local, territorial, etc. Il y a là un champ d'expérimentation extraordinaire.

***Nicolas Postel, vous voulez réagir.***

## **Nicolas Postel**

### **Président du conseil d'orientation du RIODD**

Ou poursuivre, simplement pour indiquer qu'évidemment, le monde a changé, pas le mode de production, mais on n'est plus dans des systèmes qui sont régulés par des nations. Je n'ai aucun doute sur le fait qu'il ne s'agit pas de dire que c'était mieux avant, parce que le avant en question s'appuyait sur une véritable prédation des ressources naturelles. En matière d'attention portée au caractère durable de l'usage des énergies et des ressources naturelles, on fait plutôt mieux qu'avant et on fait plutôt mieux depuis que ces questions sont traitées de manière transnationale, parce qu'on ne peut pas dire que le modèle fordiste des Trente Glorieuses... Ce n'était absolument pas durable.

Mais ce que je voulais indiquer, c'est que, précisément, pour que les démarches de RSE volontaires présentent pour les entreprises – au fond, c'est un peu le cœur du sujet – une dimension d'avantages comparatifs, c'est-à-dire l'entreprise qui fait un effort, l'entreprise qui se dit que l'avenir, c'est de mieux traiter ses salariés, de mieux produire, d'avoir un usage des ressources qui soit plus raisonné, il ne faut pas que ces entreprises soient sanctionnées

par le marché. C'est ce que vous disiez. Or le marché et les consommateurs, spontanément, ont les mêmes problèmes que les entreprises. Pour les consommateurs, il se pose des problèmes de fin de mois et ils prennent le moins cher. Je pense que ce n'est pas la peine de leur faire la morale en leur disant qu'ils pourraient quand même faire un petit effort, surtout quand on voit l'évolution du niveau de vie, le clivage des revenus, en particulier dans notre pays.

Comment s'en sortir ?

Précisément, il faut s'en sortir non seulement par des certifications, mais aussi par une politique un peu plus active d'ouverture des marchés. Puisque les entreprises sont responsables, à partir de quand on dit qu'on ne met sur le marché que des produits qui sont précisément certifiés ? On forme la sensibilité éthique du client aussi de cette manière. Il y a un travail des pouvoirs publics là-dedans. Je suis entièrement d'accord. Mais cela ne peut pas être seulement de faire la morale. Il faut non seulement donner des indicateurs, mais je pense aussi, quelquefois, des interdictions de mise sur le marché qui soient un peu plus fréquents.

De l'autre côté, le dialogue social, ça me semble évident, là aussi, que l'Etat français, dans sa représentation du dialogue social, a beaucoup à apprendre de la RSE. Si ce n'est pas dans les programmes politiques, c'est parce que je pense que nous avons, d'une manière générale, une vision de l'Etat et du gouvernement qui dit dans la même phrase : tout progrès ne peut venir que de moi et je ne peux pas tout faire. Précisément, il n'y a pas d'espace pour une politique qui viserait non pas à agir « directement » mais à réarmer les parties prenantes. On redit aux syndicats : vous avez un rôle à jouer. Ok, mais pour ça, bien sûr, il faut que le législateur dise que les salariés doivent être plus entendus dans les entreprises, qu'il ne laisse pas cette question au bon vouloir des entreprises, mais qu'on dise qu'il faut progresser dans le poids que doit avoir l'ensemble des parties prenantes dans les décisions des entreprises. Et que l'on prenne cela en compte dans la législation : une législation qui redonne du poids à tous les acteurs dans la négociation.

Il y a toute une série de travaux sur le bicaméralisme possible en entreprise, sur l'évolution du contrat d'entreprise. Les chercheurs produisent. Je suis devant Kathia Martin-Chenut, ici, qui travaille sur cette idée qu'il y a toute une série de leviers législatifs qu'on peut utiliser pour redonner la parole aux parties prenantes plutôt qu'à des Etats qui sont souvent un peu empêtrés dans les modes de régulation.

***Vous parlez de vrai sujet de démocratie d'entreprise. Je voulais faire réagir Marylise Léon, à cet aspect de démocratie d'entreprise et de dialogue social, tel qu'on peut le concevoir, et les facteurs de progrès. Et pourquoi pas, aussi, commenter l'aspect, qui est quand même très important aussi, sur cette notion de marché, de consommateur et de valoriser ces entreprises qui appliquent la RSE ?***

## **Marylise Léon**

### **Secrétaire nationale de la CFDT**

Effectivement, il y a cette double problématique. On croit beaucoup, à la CFDT, au salarié acteur. C'est ce qu'on appelle l'émancipation. A un moment, si on veut que les salariés participent mieux aux décisions, qu'ils soient informés et de façon qualitative, ça fait partie du rôle des organisations syndicales d'être à disposition. Je pense qu'il y a aussi ce travail à faire côté consommateur. On peut avoir, tous, un côté schizophrène, de défendre d'un côté une qualité de produit et de l'autre regarder le prix sans forcément regarder d'autres critères puis être représentant du personnel et dire, dans une entreprise : ne regardez pas que les

critères économiques, il y a d'autres choses à intégrer. Je pense que c'est un travail de pédagogie et un travail de fond qu'il faut poursuivre.

Sur la question du dialogue social, il y a un vrai débat, qui n'est malheureusement pas complètement posé dans le débat actuel de la présidentielle. C'est la place, justement, de la loi et la place du contrat. Et quelle est la place des acteurs sociaux et des politiques ? L'articulation est un peu subtile et délicate entre la démocratie sociale et la démocratie politique. Nous sommes partisans du fait qu'il faut des lois pour cadrer un certain nombre de choses et laisser des marges de manœuvre à des acteurs, localement, pour pouvoir se mettre d'accord sur des éléments que personne d'autre ne peut définir. C'est une logique qui peut ne pas être partagée. Quand on signe et qu'on conclut un accord national interprofessionnel qui nécessite d'être traduit dans la loi, il y a des députés qui nous expliquent qu'ils vont quand même faire ce dont ils ont envie. Même si un accord a été signé, c'est quand même eux qui sont législateurs. Cela fait partie des débats de fond qu'il serait extrêmement intéressant d'avoir dans une période exaltante comme celle qu'on aimerait traverser. Elle n'est pas tout à fait au rendez-vous, de mon point de vue. C'est vrai que sur cette question de la RSE, on a toujours cet équilibre sensible à trouver entre le droit dur et le droit mou, savoir ce qui est du ressort d'acteurs locaux, ce qui doit être cadré ou pas.

Je trouve que l'exemple du devoir de vigilance – je fais juste une petite parenthèse –, c'est une belle illustration d'un équilibre trouvé. Un cadre juridique qui demande à des entreprises de développer des moyens pour assurer une vigilance, au regard de leurs responsabilités en matière de droits humains et environnementaux, dans les activités qui les concernent. Je pense que c'est une innovation extrêmement intéressante qui a été votée fin février, malheureusement un petit peu rabotée au conseil constitutionnel, sur la question des amendes. Après, ce n'est pas les ambitions qu'on avait initialement, mais je pense que si la loi demeure, ce sera extrêmement intéressant de se dire que, dans cinq ans, on se retrouve et on rediscute de cette question du devoir de vigilance. Je pense que ça peut véritablement faire progresser les entreprises sur cette question de RSE.

***Avec l'idée d'élaborer un plan de vigilance, mais en association avec les parties prenantes. C'est cela que vous soulignez. Je vous passe la parole, François Asselin, sur cette question, le dialogue social, ce que vous avez entendu et qui vous fait réagir.***

## François Asselin

### Président de la CPME

Ce n'est pas compliqué. Une entreprise est traversée par tellement de contraintes, qu'elles soient réglementaires ou législatives, concurrentielles. C'est un lieu extrêmement contraint. On est soumis, tous, aux mêmes contraintes que l'on ne peut traverser que si l'entreprise, avec tous ses acteurs, est vue comme un bien commun, chacun dans son rôle, les dirigeants assumant le risque et devant être encouragés pour ça et non pas sanctionnés, les salariés, en retour, devant avoir la juste rémunération, la juste protection et la juste participation au devenir de l'entreprise. Pour comprendre ces contraintes, le chef d'entreprise se doit d'emmenner dans la barque l'ensemble de ses salariés, l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

C'est comme ça que je l'ai vécu dans mon entreprise. Je me suis dit : je ne m'en sortirai pas tout seul. Il faut que l'entreprise soit comprise par l'ensemble des acteurs. Là, on ouvre une partie de la stratégie de l'entreprise, on travaille ensemble sur des projets sur le long terme, puisque c'est une partie intrinsèque de la RSE, à savoir qu'il faut savoir se projeter sur le long terme. Et lorsque les contraintes arrivent, elles sont partagées, on les comprend mieux, ce qui fait qu'à travers une démarche RSE, le problème de la qualité n'a plus besoin d'être « expliqué ». Il est, *de facto*, partagé parce qu'on comprend ce que ça veut dire, la qualité,



ne pas retourner chez un client parce qu'on a mal produit ou on a mal servi. Il y a plein d'exemples. L'organisation se retrouve complètement modifiée, parce que chacun comprend que, derrière cette démarche, il y a une implication dans son métier, dans son travail, dans l'entreprise, qui fait que l'action individuelle de chacun doit profiter au bien commun qu'est l'entreprise.

C'est donc une vision complètement différente que celle que nous avons lors des négociations interprofessionnelles, à savoir que, souvent, on développe de la contrainte autour du dialogue social alors qu'il faudrait développer de la sérénité.

***Et certains disent : on dialogue beaucoup, mais on n'engage pas toujours nécessairement une réflexion globale.***

Oui. Je pense qu'on est dans une période de plus en plus marquée par une quête de sens. Ce que je vois dans les entreprises, c'est arriver de plus en plus de personnes qui cherchent quel est le projet porté par l'entreprise.

***La jeune génération en particulier.***

Ce n'est plus tellement « on fait 35 », « on fait 39 », « comment ça se passe ? ». Non. C'est « quel est le projet de l'entreprise et, à travers votre projet d'entreprise, quel va être mon projet, à moi, professionnel pour que je me réalise dans ce projet d'entreprise ? » C'est un vrai défi pour nos chefs d'entreprise, parce qu'il faut comprendre ce discours. Ça veut dire que si on ne porte pas, on n'écrit pas notre projet d'entreprise, avec l'ensemble des parties prenantes, on ne sait pas répondre à ces questions. Généralement, ceux qui se questionnent comme ça, ce sont les meilleurs. Moi, j'ai envie de travailler avec les meilleurs. Pour ça, il faut changer sa manière de manager, tout en reconnaissant que chacun a son propre rôle dans l'entreprise. Je le répète. Il ne faut jamais oublier qu'une entreprise ne fonctionne jamais sans chef. D'ailleurs, il est souvent demandé par les salariés qu'il y ait un chef. Il faut qu'il soit à la hauteur de l'attente des salariés. Et, en même temps, comprendre que s'il n'y a pas, dans notre pays, des gens qui, à un moment ou un autre, prennent des risques, on ne s'en sortira pas. Il faut qu'il y ait un juste équilibre.

## **Catherine Tissot-Colle**

**Présidente de la commission RSE du Medef**

Ce débat montre qu'il y aurait tellement de choses à dire, parce que c'est extrêmement riche. C'est à la fois formidable et frustrant de s'exprimer. D'abord, quand je parle des entreprises, les entreprises, depuis longtemps déjà, ne travaillent pas seules, si on considère que l'entreprise, pour simplifier, c'est des dirigeants ou des actionnaires, des salariés. Bien entendu, il faut déjà associer ces acteurs-là dans la démarche RSE. On a fait tout un travail, au MEDEF, avec un groupe de travail qui a auditionné des dizaines d'entreprises, des consultants des sociétés qui accompagnent les entreprises, pour avoir un *benchmark*, une réalité de la manière dont les salariés se sont engagés dans cette voie, et ce qu'on peut en tirer et partager collectivement. C'est important, les salariés. Je l'ai déjà dit, nous nous réjouissons qu'il y ait des salariés dans les conseils d'administration. C'est fondamental.

Deuxièmement, il y a d'autres partenaires extérieurs qui rentrent dans l'entreprise. On dialogue de plus en plus avec des ONG. Savez-vous qu'il existe un groupe international, qui est basé aux Etats-Unis, une association qui s'appelle BBOP, qui s'occupe de biodiversité, qui associe des entreprises, des ONG, des scientifiques, des *academics*, comme on dit, et que ces gens-là, ensemble, essaient de faire le point de l'évolution de la science et d'en tirer un certain nombre de règles que les entreprises membres peuvent utiliser dans leurs propres activités ? Il faut bien voir aussi que par rapport à beaucoup de nos sujets, notamment dès



lors qu'on parle de sciences et techniques, les choses évoluent. Les connaissances évoluent. Avoir des lieux de partage de ces connaissances pour, ensemble élaborer les meilleures solutions, c'est important.

Troisièmement, les syndicats, le dialogue social, on y croit énormément. Au MEDEF, c'est naturellement une base de ce qu'on est, le dialogue social, mais par exemple, aussi dans cette maison, le CESE, dont j'ai l'honneur d'être membre, on est dans les sections, on travaille avec les syndicats, on travaille avec les ONG. Peut-être le savez-vous tous, on travaille en section une demi-journée complète par semaine, pendant cinq ans, ce qui donne du temps au dialogue, du temps à la connaissance mutuelle. Ce qu'on élabore en termes de recommandations et de propositions naît de toutes ces expériences partagées. Ce n'est pas décrire un monde idéal, c'est dire qu'il y a effectivement beaucoup de lieux où s'élabore la RSE.

Dernier point, et je m'arrête là, je me félicite, par exemple, au CESE, de voir que de nombreux avis qui ne sont pas portés par la section environnement, etc., prennent en compte les thématiques de RSE et que c'est quelque chose qui rentre dans la culture. C'est vrai qu'on est un peu schizophrène, en tant que consommateur, entre certaines valeurs et convictions et notre porte-monnaie, mais je crois quand même qu'il y a une dynamique très forte.

***Même si certains produits, notamment dans le bio, commencent à avoir un prix à peu près équivalent à ce qu'on peut connaître, sur certaines autres choses, notamment tout ce qui est matière recyclée et produit recyclé, on est très loin de cette réalité. Mais il faut aussi aider, peut-être, fiscalement et pousser à une fiscalité qui soit incitative. Cela fait beaucoup de débats.***

***Olivier Chabrol, c'est intéressant que vous réagissiez à ce que vous avez entendu et de parler notamment des évolutions en termes de transparence. Un mot aussi des lanceurs d'alerte, on en a parlé tout à l'heure lors de la présentation ?***

## **Olivier Chabrol**

### **Coprésident du Forum citoyen pour la RSE**

Oui, il y a vraiment beaucoup de sujets qu'on pourrait aborder, mais je voudrais réagir aussi à ce que je viens d'entendre.

Je pense qu'on partage l'idée que l'entreprise doit être un bien commun de l'humanité si elle peut effectivement participer à la fourniture de biens et services qui répondent à des besoins effectifs et pas à des inventions marketing. En plus, ça donne des emplois, donc ça donne du sens à la vie sur la planète, si tant est que ces emplois soient bien répartis entre tous. Le problème tel qu'on l'aborde au Forum Citoyen pour la RSE, et je pense même dans l'ensemble du pôle société civile et à la plateforme, c'est l'aspect systémique du fonctionnement dans lequel sont les entreprises. Je pense que malgré les bonnes volontés qui sont affirmées – je suis sûr que vous êtes sincères à ce propos-là –, les entreprises sont soumises à un système extrêmement compétitif, prédateur. Et il y a des comportements à problèmes, qui sont des perturbateurs, qui créent des dérèglements et qui ont besoin d'être beaucoup mieux encadrés par le droit national et par le droit international.

Je pense en particulier aux lobbies, qui sont aujourd'hui souvent intenses, pratiqués par de grandes entreprises, parfois complètement invisibles alors qu'ils sont là pour la promotion d'intérêts de l'entreprise, de certaines entreprises qui pratiquent ce lobby et qui sont, malheureusement, bien souvent contradictoires avec l'intérêt général.

Il y a une question de l'encadrement du lobby qui doit être mieux abordée par la régulation publique. Ce sont des pratiques, aujourd'hui, qui sont malheureusement trop fréquentes pour les laisser à la seule bonne volonté des plus vertueux. Malheureusement, on constate ça trop souvent.

La corruption, c'est une forme encore aggravée de cette influence perturbatrice sur les marchés, qui éloigne les espoirs d'assainir le fonctionnement des marchés, la bonne gouvernance des activités économiques.

Donc, là-dessus, il y a vraiment des efforts encore très importants à faire au niveau de l'encadrement de la RSE mondialement, dans chaque pays, mais au niveau européen et au niveau mondial, bien sûr, puisque dans les échanges internationaux, malheureusement, la corruption est encore très présente.

L'évasion fiscale, on l'a évoquée plusieurs fois, ça se traduit effectivement par un évitement de la participation d'un certain nombre d'acteurs économiques qui disent optimiser leurs impôts. Optimiser, c'est un joli mot pour dire minimiser, bien sûr. Et minimiser, ça veut dire, en fait, aller à l'endroit où l'impôt est le moins fort donc, finalement, ne pas payer l'impôt dans les endroits où on a l'activité réelle. Quand on est malin, on se glisse dans les failles du système, qui sont trop nombreuses aujourd'hui et qui, au sein même de l'Europe, se traduisent par des dérèglements très importants. Là-dessus, aujourd'hui, il y a un manque de régulation très net.

Effectivement, on pense que la première étape, pour répondre à votre question, c'est au moins de mettre plus de transparence sur ces questions-là, plus de transparence sur le lobby. La corruption, c'est très difficile mais, enfin, au moins sur le lobby et les questions fiscales.

Pour ce qui est de la transparence des entreprises, au forum citoyen, on a fait avancer les choses, ces dernières années, en concertation avec les entreprises qui sont aussi tout à fait d'accord pour faire avancer les choses là-dessus. En fait c'est souvent des priorités sur lesquelles on a des ajustements entre nous, mais, heureusement, c'est des choses qui progressent.

On pense qu'il faut être attentif, dans les mois et années à venir, à progresser sur la transparence filiale par filiale dans le *reporting* RSE, qui permettra effectivement d'être au plus juste pour permettre le dialogue entre les parties prenantes, pour permettre le dialogue avec les représentants du personnel, dans ces différentes filiales, savoir à quoi elles ont affaire dans leur propre activité.

En matière fiscale, on pense qu'il y a vraiment nécessité d'un *reporting* public pays par pays, sans exception, sans seuil. Aujourd'hui, on a des règles encore beaucoup trop timides au niveau européen là-dessus. Au niveau mondial, n'en parlons pas. Il y a donc vraiment de gros efforts sur l'encadrement, par le droit, de la question fiscale.

Je pourrais aborder ces questions-là longtemps.

Je voudrais attirer l'attention de la salle sur un point qui est vraiment l'un des plus grands défis pour ce XXI<sup>ème</sup> siècle, c'est le défi climatique. Nos grands décideurs mondiaux essaient de viser, de façon incantatoire, 1,5 degré à l'horizon de la fin de ce siècle, voire acceptable à 2 degrés. Pour l'instant, on ne sait pas du tout dire ce que font les entreprises en la matière. Aujourd'hui, on a une visibilité, un peu, sur leurs émissions de gaz à effet de serre des années passées. Quelques-unes donnent des objectifs à moyen terme, mais on ne sait pas du tout rapprocher ça de la trajectoire 1,5 ou 2 degrés. Là, il y a vraiment un encadrement absolument nécessaire pour ne pas aboutir à des catastrophes, qui – on le sait bien –

aboutiront même à des guerres au niveau mondial sur ces questions. Il y a donc là des enjeux très forts.

Moi, quand j'entends la timidité de l'administration européenne et de la commission, qui nous était exposée tout à l'heure, ça me donne le vertige. Effectivement, on n'est pas du tout à la hauteur des enjeux de la planète sur le défi climatique. Là, non seulement j'espère qu'il y aura des initiatives volontaires de la part des entreprises qui seront convaincantes, mais il faut aussi un encadrement beaucoup plus fort sur ce qu'on attend d'elles et donner des éléments très importants pour discuter de mutations nécessaires en la matière.

Ensuite, effectivement, il y a quelque chose qu'on peut aborder et qui est : qu'est-ce qu'on fait quand on constate malgré tout des dysfonctionnements, des abus ? Malheureusement, il y en aura toujours, même dans un monde où il existerait des entreprises idéales. Effectivement, il faut qu'il y ait des gens dont la conscience soit suffisamment éveillée pour lancer l'alerte. Aujourd'hui, il nous semble que, là-dessus, on a progressé. On a progressé ces derniers mois, notamment dans le droit français et c'est tant mieux. On n'est pas du tout encore à l'endroit où on souhaite aller. En particulier, on pense que les Etats doivent protéger beaucoup mieux les lanceurs d'alerte.

On incite, là-dessus, en particulier dans l'hexagone, à être très prudent – on s'est mis d'accord là-dessus au sein de la Plateforme RSE – au moment de la transposition de la directive sur le secret des affaires. Effectivement, il y a un antagonisme entre la protection du secret des affaires, qui est probablement nécessaire pour protéger le savoir-faire des entreprises, et la transparence nécessaire et la protection de ceux qui vont révéler un problème dans une activité d'une entreprise, un problème grave pour l'intérêt général. Là-dessus, on incite vraiment à ce que ce soit mieux cadré. En particulier, on a une proposition à faire, à mon sens tout à fait honnête, qui est qu'au lieu de tout protéger par défaut, comme ça a été imaginé notamment par le législateur français à un moment, ce qui doit être protégé par le secret des affaires soit déclaré par les entreprises, c'est-à-dire qu'on sache ce qu'elles veulent protéger. Du coup, ça ouvre le champ, pour ce qui ne doit pas être protégé, à une possibilité d'alerte moins dangereuse pour les possibles lanceurs d'alerte.

***Vous avez soulevé beaucoup de sujets et de questions. Evidemment, l'idée, ce sera aussi qu'il y ait des questions de la salle. Je pense que ce qu'on pourrait faire, c'est que les uns et les autres, éventuellement, vous réagissez à ce qui vient d'être dit. Si on peut résumer, on a compris qu'il ne fallait pas le profit pour le profit et on dit beaucoup que ce sont les entreprises utiles qui seront des entreprises pérennes. On a bien compris aussi la place de l'homme, l'homme salarié mais qui n'est pas seulement salarié et qui a beaucoup de choses à faire en la matière.***

***Peut-être votre vision et une conclusion qui permettrait d'ouvrir aussi à des questions, même si je sais que le sujet de la place de l'entreprise dans la société est vaste. Nicolas Postel, je vous passe la parole et on reviendra, comme ça, vers les uns et les autres.***

## Nicolas Postel

### Président du conseil d'orientation du RIODD

Plutôt que de conclure, je voudrais effectivement souligner qu'il me semble qu'un consensus sans dissensus peut se dégager sur le fait d'avoir cette protection des lanceurs d'alerte, sur le fait aussi d'un point qu'on n'a pas évoqué et qui me semble très important, qui est l'évolution de la comptabilité et des normes comptables.

Les normes comptables ne prennent pas suffisamment en compte la dimension sociale et collective (institutionnelle pourrait-on dire) de l'entreprise... Et la manière dont elles ont évolué, avec une part très importante, en l'occurrence, d'une logique privée à l'œuvre dans la production de normes comptables et de certification, est un véritable problème, parce que la manière de compter, ce doit être quelque chose qui est tenu publiquement et politiquement et ce n'est plus tout à fait le cas. Evidemment, c'est tout de même à la collectivité de savoir ce qui compte et ce qui ne compte pas... pas aux marchés ! Sur ce plan, on peut considérer qu'il y a des marges de manœuvre extrêmement importantes dans les normes comptables pour y faire rentrer les éléments sociaux et environnementaux.

Encore une fois, également, il me semble qu'il y a un sujet. Si l'ensemble des parties prenantes dit la même chose aux responsables politiques, ils finiront par l'entendre, mais il faut qu'ils disent les mêmes choses. Le sujet, me semble-t-il, au-delà d'un environnement législatif stabilisé, ce qui est effectivement important, c'est bien un environnement législatif qui permet d'ouvrir, dans les entreprises, en particulier les entreprises qui sont plus puissantes que l'espace national, qui dépassent l'espace national – je pense en particulier aux multinationales – de véritables contre-pouvoirs internes, ce qui est important. Pour diriger l'entreprise, c'est important d'avoir des contre-pouvoirs internes. C'est donc important de leur donner une reconnaissance plus importante qu'aujourd'hui, qui ne soit pas laissée à l'appréciation du chef d'entreprise. Je sais bien que les entreprises vertueuses font des efforts. On connaît le mouvement de l'entreprise libérée, par exemple, pour essayer d'intégrer davantage les salariés. Mais il me semble que ce doit être une question législative que de faire évoluer le poids de l'ensemble des parties prenantes et qu'il ne faut pas laisser cette question au bon vouloir ou à l'intelligence du chef d'entreprise, parce que cette intelligence n'est pas universelle, pas plus dans l'entreprise qu'ailleurs, pas plus dans les entreprises que dans les ONG ou les syndicats ou même chez les chercheurs – je tiens à le préciser – mais au législateur. Ensuite, encore une fois, les entreprises se heurtent en permanence à des dispositifs concurrentiels et de compétitivité. On demande aux entreprises d'être rentables. Si on leur demande d'être rentables, il faut qu'on leur demande, avec autant de force, ce qu'elles doivent compter et qui elles doivent écouter.

**Monsieur Ortún Silvan, vous vouliez réagir à ce qu'on a dit.**

**Pedro Ortún Silvan**

**Conseiller spécial pour la RSE, Commission européenne**

Merci beaucoup. Je m'excuse d'intervenir comme ça, de manière un peu impromptue. Je voulais simplement passer trois messages que j'ai oublié de passer avant et réagir à un commentaire d'un des panélistes sur la « timidité vertigineuse » de la Commission, en commençant par les trois messages importants.

Pour avancer par rapport à la question de tout à l'heure, je crois qu'il y a deux aspects clés. Il y a la nécessité de leadership, pas par n'importe qui, pas par les chercheurs. Il faut du leadership par les PDG des entreprises, par les chefs d'Etat, les chefs de gouvernement, les ministres, les commissaires européens. Le leadership doit montrer l'exemple. Il doit s'engager. Ils doivent destiner une partie de leur temps à convaincre. Je ne sais pas si vous l'avez lu, je vous le recommande si ce n'est pas le cas, c'est un des meilleurs rapports que j'ai vus récemment, un rapport fait juste avant Davos, de janvier 2017. Il s'appelle *Better Business, Better World*<sup>38</sup>. Il a été signé par trente-cinq hautes personnalités, dont quinze CEO de grandes entreprises multinationales. Ça vaut la peine. Il y a des engagements et on

---

<sup>38</sup> *De meilleures entreprises, un monde meilleur*, rapport de la commission des entreprises et du développement durable, janvier 2017.

va voir s'ils les mettent en vigueur. Il y a aussi des ONG qui ont signé ce rapport, et des syndicats. C'est la première chose, le leadership.

Deuxième chose : le leadership pour faire quoi ? Pour s'engager à agir, pas tellement à parler, discuter, mais aussi à agir. Leadership aussi pour mettre les ressources nécessaires. Tout ça, ça nécessite des ressources financières, des ressources humaines, des ressources de fonctionnaires. C'est le premier point. Deuxième point : c'est un objectif à long terme. C'est la nécessité d'une éducation citoyenne depuis au moins depuis l'éducation secondaire, sur les valeurs éthiques, les valeurs de durabilité. Tous les citoyens, lorsqu'ils seront professionnels, Ministres, fonctionnaires, syndicalistes, ONG, etc..., ils doivent avoir ancrées les valeurs éthiques et responsables. Pour moi, ce sont les deux facteurs clés.

Troisième chose. Au point de vue des instruments, si vous relisez la Directive – je sais que vous la connaissez bien – sur le *reporting* extra financier, tout y est. Tout : les cinq volets, sur l'environnement, le social, l'éthique, l'anticorruption, l'égalité des genres, mais aussi sur la *due diligence*, le processus de devoir de diligence raisonnable. A mon avis, s'il est bien mis en place, ça va donner un élan très important au processus RSE. En plus, après, il faudra le transférer aux PME, aux entreprises de moins de 500 salariés. C'est l'instrument clé dont il faut absolument soigner la mise en place.

Dernier message de ma part ou, plutôt, une information sur la plateforme multi-acteurs que la Commission va mettre en place pour suivre tout le processus durabilité des ODD et, j'espère aussi, de la RSE, jusqu'en 2030. Il va y avoir une publication d'un appel à candidatures. Il y a tout au plus 20 ou 30 places – on a demandé 30, on va voir ce qui sort – pour la plateforme de haut niveau, au niveau des ministres, CEO et compagnie, et puis sur le *management committee*, 20 à 30 personnes. Je vous suggère fortement de vous intégrer dans des réseaux, dans des organisations européennes, parce qu'on ne va pas pouvoir prendre des représentants nationaux de quelques Etats membres. Intégrez-vous dans des réseaux d'entreprises européens, dans des patronats européens, dans des syndicats européens, dans des universités européennes, parce que la plateforme devrait être la clé de voûte de tout ce processus RSE / ODD jusqu'en 2030.

Merci beaucoup.

***Merci beaucoup pour ces précisions. Je vais demander à Catherine Tissot-Colle sa conclusion, parce qu'il nous reste peu de temps pour laisser un peu la place aux questions.***

## Catherine Tissot-Colle

### Présidente de la commission RSE du Medef

Ma conclusion, ce sera peut-être de parler d'une catégorie d'acteur extrêmement importante qu'on a peu évoquée, qui est tout le monde financier. Le monde financier, c'est extrêmement important pour les entreprises, qu'il s'agisse des banques, des investisseurs au sens large, des fonds divers et variés. Là, je crois qu'il y a une véritable révolution en marche, parce qu'effectivement, comme vous le décrivez, Monsieur, il y a la tentation du court-termisme. Il y a des expériences malheureuses. Mais, nous, ce qu'on observe de plus en plus, c'est une évolution de ces acteurs.

Croyez-moi, quand c'est son banquier ou son investisseur qui parle à un chef d'entreprise, ça fait gagner du temps en matière d'éducation à la RSE. Je dis ça parce que je pense qu'effectivement, cette évolution du monde des investisseurs est fondamentale pour accélérer la transformation des entreprises. Ce sera ma conclusion parce que cela me paraît essentiel.



***On le sait, on voit à quel point, déjà, parfois, en désinvestissant de certaines énergies fossiles, on fait bouger les choses. François Asselin, votre conclusion ?***

## **François Asselin** Président de la CPME

Je ferai simplement une remarque, c'est que la RSE, finalement, ce n'est pas un sujet grand public, mais cela touche tous les publics. Comment transformer ce sujet qui n'est pas grand public en un sujet qui devient grand public pour que tous les publics se sentent impliqués ? Par rapport aux lanceurs d'alerte, je trouve que le meilleur moyen de transformer toute l'entreprise, tous les collaborateurs, en lanceurs d'alerte, c'est une démarche RSE. Ça ouvre les yeux de tout le monde.

## **Marylise Léon** Secrétaire nationale de la CFDT

J'insiste, sur les questions de dialogue social, sur l'investissement socialement responsable. Je suis convaincue. A la CFDT, on a travaillé depuis de nombreuses années sur ces questions. Il n'y a rien de tel pour changer le comportement. Je pense que c'est aussi une question citoyenne de pouvoir avoir cette curiosité et la volonté d'orienter des fonds vers des entreprises vertueuses. C'est extrêmement important.

Une question a été peu abordée. On a parlé beaucoup des salariés, de l'exemplarité des responsables. Il y a aussi toute la chaîne intermédiaire et un enjeu sur la question de l'encadrement, qui est largement bouleversé, parce que les entreprises bougent, se réorganisent. Associer les parties prenantes, les salariés, avoir un dialogue social de qualité, c'est aussi savoir repenser l'encadrement, le management, pour que chacun trouve sa place. On parle d'entreprise libérée. Le management est complètement révolutionné. Il ne doit plus être dans le contrôle. Il doit être dans la coopération. Je pense que, culturellement, on a un gros travail à faire de ce point de vue-là.

## **Olivier Chabrol** Coprésident du Forum citoyen pour la RSE

En un mot, pour conclure, je pense qu'on a été ambitieux et courageux autour du devoir de vigilance et sa déclinaison dans le droit français. Il y a eu quelques résistances, quelques patrons qui ont eu un peu peur. Ce n'est pas étonnant. En particulier, ils nous disaient : on a peur d'être les seuls à avoir ça en France alors que les autres n'ont pas ça dans les autres pays.

Alors je dis « Chiche ». Allons-y tous ensemble. Mettons ça dans tous les pays maintenant, au moins en Europe. Pour nous, il nous semble que c'est un vrai combat commun de la RSE, qu'on peut mener ensemble, nous tous, comme unité des acteurs présents sur le territoire français, avec un certain nombre d'idées de la RSE, ambitieuses, courageuses. Allons plus loin. Au moins étendons ça en Europe, pour une vraie prise en compte de l'ensemble des chaînes d'activités, avec une solidarité entre entreprises, effectivement, qui donnera des règles plus claires et qui donnera des règles plus saines et qui donnera plus confiance dans le monde de l'entreprise. Allons vers des mécanismes internationaux de régulation qui donnent plus confiance dans toute l'économie.

Enfin il y a une autre opportunité qui se présente cette année, c'est la proposition d'un texte de traité international sur la régulation des activités des multinationales. Il y a des pays qui

ont été plus ambitieux que la France, qui se sont lancés dans ce processus de négociation à Genève. Là-dessus, la France et l'Europe sont super timides. Vraiment, c'est encore affligeant. On peut changer. On peut bouger. On peut proposer des choses dans ce cadre-là, en s'inspirant probablement des bonnes pratiques de certaines entreprises françaises et des bonnes idées d'un certain nombre de gens parmi nous, qui viennent du monde de l'entreprise, du monde des chercheurs, des syndicalistes ou des ONG.

## Pedro Ortún Silvan

### Conseiller spécial pour la RSE, Commission européenne

J'ai oublié de réagir lors de ma deuxième intervention sur la « timidité vertigineuse » de la Commission Européenne. Regardez bien la Directive de *reporting* extra-financier. Tout est là. Les entreprises de moins de 50 salariés doivent reporter, c'est « *must* » ou « *shall* » : « doivent ». Elles doivent informer, dans le *statement* qu'elles doivent joindre à leur rapport annuel, sur les cinq domaines, plus l'égalité des chances, y compris le processus de due diligence, y compris dans les chaînes d'approvisionnement. Il ne faut donc pas une législation européenne, elle existe déjà. C'est pour ça que je vous ai dit que c'était la pièce clé. Mettez bien en place, entreprises et administrations, la Directive extra-financière. Tout est là, mais il faut bien la mettre en place. Transposer, c'est n'est pas trop difficile. Mettez dans la loi française les cinq éléments du plan de vigilance, de la loi plan de vigilance, et c'est tout. Vous pouvez le faire si vous voulez. Le Gouvernement peut le faire s'il le veut. Voilà, c'est clair. Et c'est valable pour tous les pays Européens. Il faudra voir comment les Etats membres transposent.

Sur l'autre timidité, sur la fiscalité, la Commission a fait une proposition de *reporting* pays par pays, en indiquant où chaque grande entreprise fait les bénéfices, les employés qui y travaillent, et les taxes qu'elle y paye, pays par pays. Ce sont les Etats membres, au sein du Conseil, et le Parlement Européen, qui devront l'adopter. Ce n'est donc pas la Commission qui est timide, c'est le Conseil, les Etats membres. Le Parlement, je suis sûr qu'il va nous appuyer. Il faut bien placer les mots, ce n'est pas la Commission Européenne qui est timide et qui a une « timidité vertigineuse ».

## De la salle

Je n'ai pas entendu le mot « mécénat » et très peu le mot « partenariat avec les associations », qui sont des acteurs à part entière du territoire et qui agissent auprès des communautés dans lesquelles les entreprises sont implantées. Je voudrais savoir si cette question est évoquée dans les débats, dans les réflexions et quelle est sa place dans la RSE au niveau global, puisque c'est quand même un sujet extrêmement vaste, savoir si c'est un sujet important qui est évoqué ou pas. Merci.

## Catherine Tissot-Colle

### Présidente de la commission RSE du Medef

Oui, c'est vrai qu'on n'en a pas parlé cet après-midi. C'est un des aspects, infiniment respectables. C'est important. Il y a des tas d'initiatives d'entreprises avec des associations. Il y a beaucoup d'opportunités, pour les entreprises, très souvent, d'ailleurs, là où elles sont implantées, près de sites de production, de participer à la vie des communautés au sens large, d'avoir tout un tas d'initiatives et de faire du mécénat. Ce n'est pas ce dont on parle le plus quand on parle de RSE au sein du MEDEF. C'est un autre type d'activité. Là, on était plus dans les impacts, les relations avec les parties prenantes, etc., mais vous avez raison, c'est important et positif aussi.

## Nicolas Postel

### Président du conseil d'orientation du RIODD

Avec une petite nuance : il ne faut pas que le mécénat soit de l'optimisation fiscale. Par exemple, le crédit impôt recherche, dans son impact, pour prendre un exemple de type de dispositif qui s'inscrit dans l'idée qu'il faut *permettre* aux entreprises de..., il faut le manier avec prudence. Il ne faut pas que ce soit à *la place de...* Il faut effectivement que ce soit *en plus*. Ça me semble extrêmement important.

La deuxième chose, c'est qu'il me semble que le mécénat est quand même assez différent – là, je suis d'accord avec vous – des questions de responsabilité sociale de l'entreprise, parce qu'on est vraiment dans l'idée selon laquelle on corrige, à la marge, en donnant à une association, un monde qui nous paraît imparfait. Je pense que la RSE, c'est une ambition de nature différente, qui pose des éléments structurants et structurels qui permettent de faire évoluer dans le bon sens le mode de production et d'échange.

***Merci beaucoup. Je ne sais pas si on a une vision globale de l'entreprise à dix ans, mais on a vu qu'elles étaient éventuellement des facteurs de progrès. Merci à tous les intervenants d'avoir participé à cette table ronde.***

RSE, place de l'entreprise dans la société :  
quels engagements de la France ?





## CONCLUSION

### **Hélène Valade** Présidente de la Plateforme RSE

Le temps de la conclusion est arrivé. Pour cela, je voudrais passer deux messages.

Pour le premier, je reviens sur les plans, national RSE d'un côté et entreprise et droits de l'homme de l'autre, dont nous vous avons dévoilé un certain nombre de propositions. Sachez que ces plans ont été remis au Premier ministre et que, maintenant, la procédure est qu'ils soient adoptés, dans une mécanique interministérielle, avant d'être communiqués à la Commission européenne.

Je fais donc une demande très solennelle, pour qu'effectivement, ces deux plans soient adoptés par les pouvoirs publics.

Le travail qui a été fourni par la plateforme RSE, notamment par l'ensemble des co-rapporteurs qui ont œuvré pendant dix-huit mois, pratiquement, pour ces deux rapports, est assez exceptionnel. Je les en remercie. D'ailleurs, je voudrais que vous applaudissiez les membres de la plateforme qui ont travaillé à ces deux plans. Merci pour eux. Mon premier message est donc celui-ci.

Le second, c'est, au fond, de se rendre compte, au regard de tout ce qui a été dit pendant cet après-midi, que la RSE est fondamentalement un levier de changement et de transformation. Ça a été dit de plusieurs manières. On se rend compte que beaucoup de choses sont faites, que les entreprises ont pris le sujet à bras le corps pour une certaine partie d'entre elles et que l'enjeu est maintenant de déployer la RSE à plus grande échelle et d'embarquer l'ensemble des acteurs, notamment les PME-PMI, comme cela a été dit également tout à l'heure. Mais pour cela, et c'est mon second message, il faut – je reprends les propos de la table ronde précédente – que l'environnement soit favorable à la RSE. Or nous sommes aujourd'hui dans une opportunité inouïe, puisque nous avons, quand même, en France, une présidentielle.



Mon deuxième appel, je le lance donc aux journalistes qui sont dans cette salle, à tous ceux qui travaillent éventuellement pour alimenter les discours et les programmes de l'ensemble des candidats, la question se pose de savoir ce que les candidats préconisent, proposent, sur le sujet qui nous a occupés aujourd'hui. On pourrait décliner cela en différentes questions. Je le fais, évidemment très rapidement.

La première chose : quelle est leur vision de l'entreprise dans la société aujourd'hui ? Sont-ils animés par une vision de l'entreprise qui maximise son profit ou ont-ils intégré cette vision de l'entreprise qui cherche à contribuer au bien commun ? Comment font-ils pour mettre éventuellement en place cette seconde vision, si c'est bien la leur, avec ce mixte, ou non, entre loi d'une part, initiative volontaire et contrat d'autre part ? Comment réagissent-ils à l'interpellation de la CFDT, tout à l'heure ? Que prévoient-ils pour mettre en œuvre l'accord de Paris par exemple ? Quel suivi des engagements que de nombreuses entreprises ont été amenées à prendre prévoient-ils ?

Autre sujet de questionnement : en matière de fiscalité, comment pourrait-on enfin inventer une fiscalité incitative et réarticuler fiscalité environnementale par rapport à la fiscalité du travail ?

Sur le travail, on n'en a peut-être pas suffisamment parlé cet après-midi, quel nouveau cadre, quelle réglementation pour prendre en compte ce qui est en train de se passer, c'est-à-dire le fait qu'il y ait de nouveaux emplois, un nouvel entrepreneuriat, de nouvelles relations entre grandes entreprises, start-up, entrepreneurs sociaux et environnementaux ? Comment faire entrer cela dans une réglementation qui permette de garder cette puissance d'innovation, tout en étant protectrice de ceux qui travaillent dans ces nouvelles organisations ? Enfin, comment peut-on utiliser davantage la commande publique pour qu'elle soit un levier de tous les sujets RSE que nous avons évoqués ? Les questions sont nombreuses.

Il faut qu'on ait ce courage d'interpeller les candidats à la présidentielle pour qu'ils apportent des réponses.

Dernière question et je m'arrêterai là : *quid* de la place du développement durable et de la RSE dans le futur gouvernement ? L'interministériel est une condition de la transversalité, à l'origine même du concept de développement durable. Comment cela sera-t-il mis en œuvre ?

Voilà, je vous demande de réfléchir à toutes ces questions et, dans chacune de vos responsabilités, de contribuer à les porter.

## Michel Yahiel

### Commissaire général de France Stratégie

Bonsoir. Je disais, en souriant, à Hélène Valade, que je remercie de ce qu'elle a fait et de ce qu'elle a dit, qu'elle ferait une excellente ministre de la RSE !

Je voudrais en conclusion présenter ici quatre séries de remarques.

La première, ayant été, avec d'autres, un petit peu à l'origine de tout cet exercice, y compris dans ce même lieu, où nous avons tenu la première conférence sociale en juillet 2012, je mesure le chemin parcouru. Il nous reste certes beaucoup à faire, mais nous avons et vous avez, en l'occurrence, beaucoup fait, même si nous avons aujourd'hui surtout pointé les lacunes, ce qui est bien normal. Une étude sortie récemment, qui ne vous a pas échappé, place la France en quatrième position en matière de RSE, derrière la Grande-Bretagne, ce qui est assez étonnant, pour ceux qui ne connaissent pas la RSE britannique, et deux pays scandinaves.

Deuxième observation, nous peinons collectivement à installer la RSE dans le paysage social ou sociétal. Ces sujets considérables sont encore trop largement en dessous du radar de l'opinion. Et, pourtant, ça n'est pas faute de s'en occuper ou de s'en préoccuper. Vous en êtes la preuve vivante. Je n'incriminerai pas les médias, parce que les médias ont tendance à parler de ce qui intéresse les gens. Peut-être que certains pourraient se réveiller, me direz-vous. Peut-être aussi que la période est propice à ce réveil.

Au fond, c'est le caractère, non pas simplement interministériel mais interdisciplinaire, transversal dans tous les domaines, de la RSE, qui fait que la matière est difficile à appréhender. Elle est de plus en plus technique et son aspect global peut rebuter.

En outre, durant des années, la RSE a été considérée comme un concept « soft ». La traduction française de soft est beaucoup plus péjorative : c'était mou. Les syndicats ou les défenseurs des salariés avaient tendance, il y a longtemps, à considérer que ces sujets n'étaient peut-être pas les plus prioritaires. Les employeurs estimaient que tout cela, c'était des coûts en plus et qu'au fond, ça n'avait pas grand intérêt. Je ne veux pas caricaturer les positions des uns et des autres. Je les explique et je les comprends. Je trouve tout à fait explicable et normale cette évolution qui s'est traduite, depuis des années, par une prise de conscience lente, mais collective – encore une fois, vous y êtes pour beaucoup – du fait que la RSE, ce n'était pas simplement une série de contraintes, ce n'était pas quelque chose d'inutile pour les salariés, mais que c'était utile pour tout le monde.

Ma troisième remarque porte sur la mesure de la RSE. Je me rapproche un peu des activités de France Stratégie, où nous essayons d'évaluer les actions ou les politiques publiques, et même ce qui n'est pas public.

Nous allons, par exemple, dans quelque temps, mener une étude microéconomique sur l'égalité entre les hommes et les femmes pour voir si, dans les résultats concrets des entreprises, il y a une corrélation entre la performance économique – je n'ai pas dit la compétitivité, mais la performance économique, qui est un concept plus large –, les résultats des entreprises et leur degré d'implication en matière d'égalité hommes-femmes.

On pourrait le faire sur beaucoup d'autres sujets. Il faut le faire avec rigueur, y compris avec des gens qui ne sont pas des spécialistes de la RSE, mais qui sont des spécialistes de l'analyse économique.

Il me semble qu'à ce moment-là, même si cela ne suffira pas, en espérant que la corrélation soit positive – nous n'en savons rien avant d'avoir soulevé le capot –, il y aura des éléments d'enrichissement de la réflexion, qui permettraient de montrer ce qui a déjà été fait par d'autres que nous, par exemple sur l'intérêt économique du respect de la parité dans les instances dirigeantes des entreprises. Nous savons maintenant, à l'échelle internationale, que cette corrélation est frappante. Cela ne veut pas dire que les entreprises qui se comporteraient différemment seraient vouées immédiatement au déficit et à la disparition. Mais s'il leur arrivait, ce qui est assez fréquent, de s'intéresser à leur performance économique durable, il serait possible qu'elles se posent la question de savoir comment faire pour se rapprocher de ces bons standards.

Quatrième et dernière remarque, sur la production d'idées. Vous l'avez tous dit, la Plateforme RSE a réussi ce tour de force de prendre en compte des différences d'opinions souvent assez radicales, de les travailler, d'en tirer des éléments de consensus et de ne pas masquer ce qui était dissensuel. Je pense que cette méthode, qui est absolument unique dans notre pays – il n'y a pas d'autres endroits où cela se passe comme ça sur une politique de cette taille-là et entre acteurs –, est absolument à préserver. Evidemment, nous sommes tous, les uns et les autres, plutôt favorables à ce que la zone du consensus s'étende et à ce que la zone du dissensus se rétrécisse, mais je pense que ce serait tuer la dynamique, soit de renoncer à chercher le consensus, alors même que c'est absolument nécessaire pour pouvoir éclairer la route, soit de tenir à tout prix à ce qu'aucun désaccord ne se manifeste jamais. La feuille de route de la Plateforme RSE, de ce point de vue-là, est donc absolument essentielle.

La Plateforme RSE est dans France Stratégie mais a évidemment une vie qui lui est propre. Il est pour moi fondamental que cette relation soit bijective. Les travaux de la plateforme portent sur des sujets que nous traitons par ailleurs, sur le changement climatique, les inégalités territoriales, les enjeux sociaux, les dynamiques économiques et financières des entreprises, la transformation numérique. Ce que je me propose, mais on le fait régulièrement au sein de cette grande maison, c'est qu'une partie de nos travaux puisse alimenter les vôtres. Je pense notamment à cette question de l'analyse économique. En effet, plus on confortera vos travaux et moins ils auront de mal à pénétrer dans des zones de la société où, manifestement, le degré d'étanchéité à la notion de RSE reste encore assez fort.

Je ne redis pas ce qu'Hélène Valade a dit sur l'objurgation en direction du gouvernement, celui-là ou le suivant, d'aller de l'avant sur les textes qu'il a désormais la charge de valider. Evidemment, nous ne pouvons qu'y souscrire. Ça n'est pas parce que nous avons fait tout ce chemin qu'il faut arrêter d'aller de l'avant.

Je dirai en écho à M. Ortun, de la Commission, que nous sommes et nous devons être plus que jamais conscients du fait que l'Europe, c'est nous. Ce n'est ni la Commission européenne, ni le Parlement européen, le Conseil européen. La France, c'est l'Europe. D'une certaine manière, si nous avons des critiques à faire sur l'allure à laquelle les choses avancent, il faut donc que nous nous asseyions autour de la table et que nous exercions notre mandat. Ça ne veut peut-être pas dire qu'on y arrivera, mais ce qui est certain, c'est que si nous ne le faisons pas, nous n'y arriverons pas.

On a beaucoup parlé d'engagement. Ce terme est un beau terme. Je voudrais, pour finir sur un sourire, rappeler un théorème d'un spécialiste du management que j'avais entendu un jour s'exprimer sur la notion de l'engagement. Il nous avait dit : « illustrer l'engagement, je vais vous parler des œufs au bacon : dans l'œuf au bacon, la poule est concernée, le cochon est engagé ». Ça veut bien dire que l'engagement est au cœur de notre dispositif. Ce degré d'engagement que vous manifestez, il doit être le même que celui des acteurs qui, sur le terrain, fabriquent la RSE.

Victor Hugo a écrit : « Tout ce qui augmente la liberté augmente la responsabilité. » Ce que je vous propose, en cette fin de cette belle journée, c'est de convenir, tous ensemble, que l'affirmation inverse est aussi vraie.

Merci beaucoup.



RSE, place de l'entreprise dans la société :  
quels engagements de la France ?





## BIOGRAPHIES DES INTERVENANTS



**François Asselin** est président de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) depuis 2015. Il dirige l'exploitation familiale Asselin, entreprise de charpente, menuiserie, ébénisterie et ferronnerie traditionnelle spécialisée dans la restauration des monuments historiques. Il préside le Conseil national de la sous-traitance et des relations inter-entreprises depuis 2008 et est membre du Comité exécutif de la CPME depuis 2011. Il est également membre du CESE.



**Patrick Bernasconi** est président du Conseil économique social et environnemental pour la mandature 2015-2020. Il a présidé la Fédération nationale des travaux publics de 2005 à 2013. Il a ensuite été négociateur interprofessionnel au sein du Medef en 2009. Membre du CESER Basse-Normandie, Patrick Bernasconi a intégré le CESE au titre des personnalités qualifiées en 2010, au sein de la section économie et finance puis celle de l'aménagement du territoire.



**Gilles Bon-Maury** anime et coordonne le secrétariat permanent de la Plateforme RSE depuis septembre 2016, et développe les relations de France Stratégie avec la société civile. Auparavant, il a été conseiller au cabinet de la ministre des droits des femmes. Il est chargé de l'enseignement « Dialogue civil » à l'École des affaires publiques de Sciences Po.



**Sylvain Boucherand** est vice-président de la Plateforme RSE, dont il est membre au titre de son mandat de trésorier de l'association Humanité et Biodiversité. A titre professionnel il a cofondé la société collaborative B&L évolution. Il est également Secrétaire général de l'association 4D, membre du Conseil d'Orientation Stratégique de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité (FRB) et chef d'entreprise élu à la CCI de Grenoble.



**Olivier Chabrol** est co-président du Forum Citoyen pour la RSE, qui regroupe une quinzaine d'associations et de syndicats. Il est actif dans des ONG de solidarité internationale et de défense des droits de l'homme depuis plus de 30 ans. Il a exercé professionnellement comme ingénieur d'affaires dans plusieurs sociétés pendant une quinzaine d'années avant de travailler depuis 2001 sur la responsabilité sociale d'entreprise, d'abord au Collectif de l'Éthique sur l'étiquette, puis chez Syndex, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des représentants du personnel et des organisations syndicales, où il coordonne l'expertise en RSE.



**Pierre-Yves Chanu** est vice-président de la Plateforme RSE, dont il est membre au titre de la CGT. Économiste, Conseiller confédéral de la CGT, Pierre-Yves Chanu fut président de la Plateforme RSE entre 2014 et 2015. Il est également vice-président de l'ACOSS (Agence centrale des organismes de sécurité sociale), membre du COR (Conseil d'orientation des retraites), du Haut Conseil du financement de la protection sociale (HCFIPS), ainsi que du Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES).



**Nathalie Croisé** est diplômée de l'IPJ. Elle a présenté les informations générales sur Autoroute-Info, RFI puis BFM Radio. Depuis, elle s'est spécialisée dans les sujets liés aux entreprises et au développement durable. Elle a animé et produit pendant 7 ans l'émission Green Business sur BFM Business. Depuis novembre 2015, elle est journaliste indépendante, spécialiste « économie post-carbone ». Actuellement consultante éditoriale sur ces thématiques, elle anime des débats et développe un projet média.



**Brigitte Dumont** est directrice de la Responsabilité Sociale d'Entreprise du Groupe Orange. Elle est également Présidente de l'Unetel-RST (Union Nationale des Entreprises de Télécommunications, de Réseaux et de Services en Télécommunications) depuis juin 2010 et Vice-Présidente d'Opcalia (Organisme paritaire pour la formation professionnelle). Elle est administratrice de WIL Europe (*Women in Leadership*), des associations Dialogues, de Nos Quartiers ont des Talents et de l'Université Paris-Sorbonne. Elle préside la Commission RSE et Engagement des salariés de l'ANDRH.



**Sabine Gagnier** est corapporteuse du GT « Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs » de la Plateforme RSE, dont elle est membre au titre d'Amnesty International France. Depuis 2012, elle est chargée de plaider pour les Entreprises et droits humains pour Amnesty International France.



**Marylise Léon** est secrétaire nationale de la CFDT, notamment en charge des questions relatives à l'industrie, au dialogue social, au développement durable et à la RSE. Elle a travaillé en tant que Responsable Sécurité Environnement dans plusieurs entreprises. Elle a été en responsabilité à la fédération chimie et énergie de la CFDT où elle a été en charge des risques industriels, de la prévention des risques professionnels, de l'emploi et de la formation professionnelle ainsi que des négociations pour diverses branches (papier-carton, chimie...).



**Pedro Ortún Silvan** est conseiller spécial pour la RSE au sein de la Direction générale du Marché Intérieur, de l'Industrie, de l'Entrepreneuriat et des PME à la Commission européenne. En 1979 il intègre le Ministère espagnol des Industries et de l'Energie en charge notamment des négociations avec l'Union européenne. Il a rejoint la Commission européenne en 1988 où il a d'abord travaillé au sein de la Direction des Affaires Intérieures et des Affaires Industrielles, puis au sein de la Direction des entreprises en 2000, en tant que Responsable du tourisme et de la RSE.



**Nicolas Postel** est professeur des universités en sciences économique à l'Université Lille 1. Ses thèmes de recherche portent sur la responsabilité sociale des entreprises, l'histoire de la pensée économique, les approches institutionnalistes, les analyses de la dynamique des règles et des institutions, les théories de la rationalité économique et l'économie de la justice. Il préside le conseil d'orientation du RIODD. Son dernier ouvrage sur la RSE, écrit en collaboration avec Richard Sobel, est intitulé *Dictionnaire critique de la RSE* (Septentrion, Presses Universitaires 2013).



**Françoise Quairel-Lanoizelée** est maître de conférences, chercheuse à DRM, Université Paris-Dauphine (PSL). Elle participe à de nombreux groupes de conception et de mise en œuvre de dispositifs RSE (ISO 26000). Elle a notamment publié avec Franca Perrin : *L'ISR : valeur financière valeur éthique ?* (Economica, 2012) et avec Michel Capron " *L'Entreprise dans la société, une question politique* (La Découverte, 2015) et " *Responsabilité sociale de l'entreprise*", collection Repères, La Découverte (dernière édition 2016).



**Catherine Tissot-Colle**, membre du COMEX d'ERAMET en charge de la communication et du développement durable, est présidente de la FEDEM (Fédération française des Métaux non ferreux) depuis 2008 et co-présidente d'A3M (Alliance des Minerais, Minéraux et Métaux) depuis 2014. Elle est également présidente de la Commission RSE du MEDEF depuis janvier 2014 et vice-présidente de la section Environnement du CESE où elle siège au titre du Groupe des Entreprises depuis novembre 2010. Enfin, elle est vice-présidente du Comité Stratégique de Filière des Industries Extractives et de Première Transformation (CSF IEPT) dans le cadre du Conseil National de l'Industrie (CNI).



**Hélène Valade**, Présidente de la Plateforme RSE depuis 2015, dont elle est membre au titre du Collège des directeurs du développement durable (C3D), qu'elle a co-fondé en 2007. Depuis 2014, elle est directrice du Développement Durable de Suez. Précédemment vice-présidente de la Plateforme RSE, elle a notamment animé ses travaux sur la stratégie nationale pour le développement de la RSE.



**Michel Yahiel** est Commissaire général de France Stratégie depuis le 25 janvier dernier. Il fut Conseiller social du Président de la République de 2012 à janvier 2017. Membre de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS), il a exercé les fonctions de directeur de cabinet du ministère des affaires sociales, rapporteur général de la Commission pour les simplifications administratives, directeur général des ressources humaines de la Ville de Paris, président du Collège chargé de la Santé à l'IGAS et délégué général de l'Association des Régions de France.



Installée en 2013 à France Stratégie par le Premier ministre sur sollicitation des parties prenantes, la Plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est une instance de concertation placée auprès du Premier ministre.

La Plateforme RSE est une instance multi-parties prenantes, cadre du dialogue permanent sur la responsabilité sociétale des entreprises, investie d'une mission de concertation et de valorisation des bonnes pratiques en matière de RSE. Elle « *émet des avis sur les questions qui lui sont soumises et formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance soulevées par la responsabilité sociétale des entreprises* » (article 5 du décret n° 2013-333 du 22 avril 2013 modifié).

50 organisations sont membres de la Plateforme RSE. Elles se répartissent en 5 pôles représentant l'ensemble des parties prenantes de la RSE en France : le pôle des entreprises et du monde économique, le pôle des organisations syndicales de salariés, le pôle des organisations de la société civile, le pôle des chercheurs et développeurs de la RSE et le pôle des institutions publiques.

La Plateforme RSE définit son programme de travail et répond aux saisines du Gouvernement. Depuis sa création, la Plateforme RSE a ainsi eu l'occasion de travailler sur de nombreuses thématiques, offrant une vision riche et complète de la RSE.

Suivez la Plateforme RSE sur Twitter :

@PlateformeRSE

Retrouvez les publications de la Plateforme RSE :

<http://www.strategie.gouv.fr/plateforme-rse>

Contactez le secrétariat permanent de la Plateforme RSE :

plateformerse@strategie.gouv.fr

Plateforme RSE  
France Stratégie  
18 rue de Martignac  
75700 PARIS SP 07



RETROUVEZ  
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS  
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



France Stratégie, laboratoire d'idées public, a pour mission d'éclairer les choix collectifs. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec les experts et les acteurs français et internationaux ; proposer des recommandations aux pouvoirs publics nationaux, territoriaux et européens. Pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de sept organismes aux compétences spécialisées.