

# Comment l'activisme actionnarial amène les grandes entreprises à traduire le devoir de vigilance en matière de droits humains en devoir de solidarité ?



Viviane de Beaufort,  
Professeure à l'ESSEC,  
Docteure en Droit

Avec le soutien d'Hichâm Ben Chaïb, alumnus ESSEC (CEDE<sup>1</sup>)

La loi française sur le devoir de vigilance<sup>2</sup> emporte obligation pour nos grandes entreprises d'identifier les risques sociétaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de mettre en place un plan de mesures préventives. Dans la proposition de directive sur le devoir de diligence des entreprises en matière de durabilité qui a fait l'objet d'un accord récent<sup>3</sup> et devrait être adoptée d'ici fin 2022 (même si les acteurs tentent encore d'obtenir des améliorations ou des allègements), la Commission européenne fixe des obligations aux entreprises sur un périmètre plus large et impose de recenser, prévenir, atténuer les conséquences néfastes, réelles et potentielles de leurs activités, notamment sur les droits de l'homme, y compris les droits des travailleurs tout au long des chaînes d'approvisionnement mondiales, conformément aux normes internationales en la

matière. Dans sa Communication sur le travail décent dans le monde pour une transition juste à l'échelle mondiale et une reprise durable du 23 février 2022<sup>4</sup>, il est affirmé que « *la promotion du travail décent dans le monde est essentielle pour l'UE en tant qu'acteur géopolitique qui soutient fermement les droits et libertés individuels* »...

## Montée d'un activisme engagé et travaux du CEDE-ESSEC

Si l'activisme actionnarial se préoccupe classiquement de questions de gouvernance financière ou encore du fonctionnement des conseils afin de s'assurer de leur efficacité, l'activisme actionnarial sociétal a pour objet de vérifier la manière dont les grandes entreprises se mettent en conformité avec les exigences

des accords de Paris sur le climat ou les droits sociaux, etc. Au cours de précédentes recherches, au CEDE<sup>5</sup>, nous avons dessiné le profil d'un nouvel engagement actionnarial français<sup>6</sup>. Alors que la saison des AG 2022 a confirmé la montée d'un activisme actionnarial engagé, le questionnement du Forum pour l'Investissement Responsable au CAC40<sup>7</sup> en 2021 a pu utilement servir de matériau d'analyse : les questions réitérées depuis 2020 sont intéressantes à examiner en raison du champ large des thèmes soulevés et des réponses apportées par les entreprises du CAC40 qu'il convient d'évaluer à partir des documents officiels et en comparant d'une année à l'autre<sup>8</sup>. Pour ce thème particulier du devoir de vigilance sociétal, les risques de nature juridique sont désormais avérés et les risques réputationnels<sup>9</sup> montent en puissance.

Dans ce contexte, l'intervention d'actionnaires engagés qui

1) <https://cede.essec.edu/>

2) Loi n°2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre du 27 mars 2017.

3) Accord politique provisoire concernant la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) entre le PE et le conseil : <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2022/06/21/new-rules-on-sustainability-disclosure-provisional-agreement-between-council-and-european-parliament/>

4) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52022DC0066>

5) Centre Européen de Droit et d'Economie (CEDE) (essec.edu)

6) Viviane de Beaufort (2019), « L'engagement actionnarial en France, vecteur de gouvernance pérenne ? », *Revue des Sociétés*, (6), pp. 375-390

7) Les membres du FIR représentent plus de 4 500 milliards d'euros d'actifs sous gestion.

8) « Le CAC 40 est-il responsable ? » Rapport d'engagement du CAC 40 – saison 2, FIR- 2022.

9) Voir « Travail forcé : Vinci et Sherpa s'écharpent au Qatar » - *Challenges*, 28 mars 2019.

interprètent le devoir de vigilance comme un devoir plus engageant de solidarité, à la lumière de la tragédie liée à la pandémie Covid-19, et poussent les entreprises à aller au-delà de la seule (compliance ou conformité aux textes ?), les invitant entre autres à contribuer directement à l'ODD1 de l'ONU : l'éradication de la pauvreté est assez remarquable pour être étudiée.

**Note de méthodologie :** sous la direction de Viviane de Beaufort, les participantes du programme Women Board Ready ESSEC 2021 ont mené une analyse des réponses des groupes du CAC40 aux questions du FIR. Après avoir vérifié la cohérence des réponses avec les rapports annuels et d'autres documents, elles ont proposé des améliorations au questionnaire du FIR dans le cadre d'un dialogue nourri avec l'organisation.

À partir du devoir de vigilance social, le FIR a posé deux questions dont l'une, celle du salaire décent, apparaît particulièrement structurante et fait l'objet ci-après d'un développement plus long. La seconde sur la solidarité en période de crise avec les fournisseurs mérite aussi d'être évoquée car elle est loin d'être anecdotique, mais peut-être moins porteuse de changements liés à l'interprétation du devoir de vigilance dans la mesure où le droit européen est déjà intervenu sur les des délais de paiement.



Cet article s'inscrit dans une série d'articles portant sur l'art du questionnement du FIR à partir des travaux CEDE 2021-2022 (voir JSS n° 37 du 14 septembre 2022, p.20).

## La question du salaire décent

Ainsi, une question jusqu'ici assez peu débattue a émergé : celle du salaire décent. Qu'est-ce qu'un salaire décent ? Comment le fixer ? Sur quel périmètre ? Voilà la/les questions posées aux groupes du CAC40 en 2021 (la question était formulée aussi en 2020 et demeure un questionnaire en 2022) : au-delà d'identifier et prévenir un risque d'accident dommageable pour des travailleurs, par exemple l'effondrement d'une usine<sup>10</sup>, les grandes entreprises sont à présent sollicitées sur la responsabilité d'assurer un revenu minimal adapté à la donne locale à leurs salariés et au-delà de veiller aux pratiques en la matière de leurs fournisseurs.

*« Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui, laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ? (question n° 6 en 2020, 2021 et 2022) »*

Qu'est-ce qu'un salaire décent (living wage) ? La notion est introduite par l'Organisation Internationale du Travail dès 1919, et c'est un droit reconnu par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948). Pourtant, il n'existe pas de méthodologie permettant de le définir. La Global Living Wage Coalition retient cette définition (méthodologie Anker) : *« La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement,*

10) [https://fr.wikipedia.org/wiki/Effondrement\\_du\\_Rana\\_Plaza](https://fr.wikipedia.org/wiki/Effondrement_du_Rana_Plaza)

*l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus* ». Les deux peuvent donc fortement différer suivant les régions, l'inflation et les méthodologies de calcul retenues.

Comment les groupes du CAC40 se positionnent-ils sur ce thème qui devient majeur à l'aune de la mobilisation des investisseurs après celle de nombreuses ONG ? Dans un Cahier dédié, « Pauvreté & Droits humains – La finance face à sa responsabilité sociale »<sup>11</sup>, le FIR explicite la notion et les attentes en la matière ainsi que l'effet de levier potentiel de la finance durable. Nanti de ce contenu, il est possible d'évaluer les pratiques du CAC 40 et les réponses 2021 en attendant celles obtenues en 2022.



#### Top Best

Si la moitié des groupes répondent « *veiller au respect des salaires minimum locaux des pays dans lesquels elles étaient implantées* », ou ont expliqué que leur politique de rémunération se basait sur la réalisation d'études comparatives, plusieurs entreprises ont pris des engagements forts et les détaillent, démontrant que tout groupe reconnaissant l'importance de cet enjeu dans leur démarche RSE peut s'engager et progresser vite. Or, de 2020 à 2021, la progression est faible : seules deux nouvelles sociétés – EssilorLuxottica et Kering – rejoignent les bien notées en 2020 : Michelin, Sanofi, Schneider Electric, Teleperformance, Unibail-Rodamco-

Westfeld. Trois politiques d'entreprise sont ici présentées comme exemple.

Kering semble particulièrement attentif à mettre en place une couverture santé, prévoyance en ligne, avec les protections offertes en la matière dans les pays occidentaux. Reprenant à son compte la définition du Global Living Wage Coalition, le groupe formalise cet engagement dans une charte « Sustainability principles » et une charte Fournisseur.

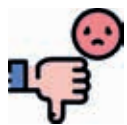
Schneider Electric peut sans doute servir de modèle. L'obtention d'un salaire décent est un droit humain fondamental, et Schneider Electric s'engage à verser à ses collaborateurs les moins rémunérés un salaire de subsistance. Un revenu discrétionnaire est calculé pour un niveau de vie local donné. En 2018, Schneider Electric a entamé une collaboration avec un conseiller indépendant, Business for Social Responsibility, afin de mettre en œuvre cet engagement sur le salaire de subsistance, à partir d'une analyse des niveaux de rémunération par comparaison à des standards locaux de salaire de subsistance déterminés par BSR. Fin 2019, l'analyse portait sur 63 pays atteignant 99 % de l'empreinte Schneider Electric. En 2020, la crise COVID-19 a démontré la grande utilité de ce revenu minimum, filet de sécurité. A partir de 2021, un audit annuel intervient avec le soutien d'un tiers indépendant. Schneider Electric continue de faire partie des coalitions de grandes entreprises telles que le G7 Business for Inclusive Growth (B4IG), l'OCDE et le groupe « LEAD » du Pacte Mondial des Nations Unies pour

le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. La prise en compte d'un salaire décent pour les salariés des fournisseurs de Schneider Electric s'inscrit dans la politique d'achats durables du Groupe, depuis 2004. À partir de 2012, Schneider Electric encourage ses fournisseurs à progresser à partir des lignes directrices de la norme internationale ISO 26000. Cette démarche est renforcée par les conditions générales d'achats. Pour la période 2021-2025, dans le cadre de la stratégie de développement durable et en particulier de son programme « devoir de vigilance », le groupe s'est fixé l'objectif de réaliser 1 000 audits sur site des fournisseurs à risque élevé et 3 000 audits d'auto-évaluation de fournisseurs à risque moyen tandis que 100 % de ses fournisseurs stratégiques doivent assurer à leurs travailleurs un travail décent d'ici à 2025.

Enfin, Veolia n'a pas adopté de définition de salaire décent au niveau global ou même local, du fait de la multiplicité et de la diversité des implantations du groupe, dit-elle, mais a des politiques sociales attractives intégrant l'ensemble des éléments de rémunération et des systèmes de plans d'épargne avec des dispositifs d'abondement au niveau mondial et des politiques de santé, protection sociale et de prévoyance. Les salaires du groupe, notamment ceux des populations ouvrières, se situent systématiquement au-dessus des minimas nationaux. Ces rémunérations sont vérifiées annuellement par un organisme indépendant. Veolia est adhérent au Global compact et au Global Deal. S'agissant de la chaîne d'approvisionnement, afin

11) <https://www.frenchsif.org/fsr-esg/ressource/pauvrete-droit-humains-la-finance-face-a-sa-responsabilite-sociale/>

de prévenir les risques liés au droit social (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption...), des clauses spécifiques sont intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés. La charte fournisseurs du groupe signée permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris dans leur propre chaîne d'approvisionnement. L'évaluation RSE des fournisseurs fait partie intégrante du programme de conformité « achats » du groupe : elle consiste en un audit documentaire et la recherche d'éventuelles controverses par un prestataire indépendant, portant sur 21 critères qui permet de noter le fournisseur ; des actions correctives peuvent être mises en place afin d'aider à améliorer leur performance RSE mais des déréférencements interviennent aussi. Ces évaluations sont menées dans 42 BUs du groupe. En 2020, la dépense évaluée représente 3,5 milliards d'euros. Membre fondateur de B4IG, Veolia fait vérifier les salaires par un organisme indépendant et se préoccupe aussi des salaires proposés auprès de ses sous-traitants par une charte éthique et évalue 70% de ses fournisseurs.



#### Top flop

D'autres grands groupes ne semblent toujours pas très sensibles à la nécessité de s'expliquer sur leur démarche ce qui ne signifie pas qu'ils n'ont pas de démarche, c'est pourquoi la majorité des entreprises a été notée en milieu de groupe, cependant on en distingue plusieurs. Vinci répond de manière générique, l'exercice relève de la pure communication : « *L'ensemble du système de rémunération (salaire*



D.R.

*de base, primes, intéressement, protection sociale...)* que nous proposons vise à promouvoir les meilleurs standards sectoriels possibles et à offrir à nos salariés une rémunération à même de couvrir leurs besoins et ceux de leur famille. Dans le cadre de notre politique achats responsables, nous incitons nos fournisseurs à faire de même. Par ailleurs, les salaires et les augmentations sont négociés dans le cadre d'un dialogue social de qualité ».

Atos ne définit pas la notion de salaire décent. Il n'y a pas non plus de cas concret présenté : « *Sur la base d'études, le Groupe positionne les salaires de base (lors des phases de recrutements, de mobilités et de révisions salariales) à la médiane du marché* ».

Publicis semble quant à elle se sentir peu concerné par cette problématique considérant la structure de son activité. Toutefois, en 2021, l'entreprise porte un regard sur la politique de ses fournisseurs à propos d'un salaire décent, sans que ne soit démontré un engagement précis en ce domaine. Réponse administrative en 2020 et 2021.

**Évolution possible du questionnement :** la question posée par le FIR sur le salaire décent mériterait plus de "background" et une vision ainsi qu'une conception élargie. Considérer le « salaire décent » à l'aune de la rémunération, certes mais également en prenant en compte les à-côtés (ex mise à disposition d'une navette ou d'un car pour se rendre sur le lieu de travail, restauration prise en charge par l'employeur,...) autant d'avantages qui améliorent concrètement le pouvoir d'achat des salariés. Les entreprises doivent réfléchir sur la valorisation du « package salarial » (le salaire mais aussi les avantages sociaux pour tous leurs salariés et peut être aussi les « contractés ». Toutes les groupes du CAC 40 le font au niveau d'un certain périmètre mais ça n'est pas toujours le périmètre du groupe. Et les obligations liées au devoir de vigilance doivent imposer un périmètre élargi à la chaîne de sous-traitance.

**Reformulation proposée :** précisez la définition du salaire décent, ou bien situez-vous en référence à une des définitions normes internationales. Quels avantages



mettez-vous à disposition des collaborateurs gratuitement ou à prix réduit (prestations sociales, transport, restauration...) leur permettant d'améliorer leur pouvoir d'achat ? Quelles conditions de travail pour assurer le bien-être des collaborateurs ? Quelles actions de formation ? Quel processus avez-vous mis en place pour vous assurer du respect par vos fournisseurs des droits humains ? Ces processus et contrôles sont-ils régulièrement présentés au Conseil d'Administration ?

Le FIR a fait le choix de reposer mot pour mot la question de 2021 en 2022 afin de pouvoir évaluer plus facilement la progression des réponses sur un sujet peu abouti encore.

## Devoir de solidarité sur la chaîne de valeur ?

Le second sujet a émergé également du fait de la pandémie Covid et concerne une éventuelle démarche proactive solidaire des groupes à l'égard de leurs fournisseurs et clients dans une situation difficile. Tandis que la loi sur le devoir de vigilance exige des groupes de veiller, voire d'imposer aux filiales et aux acteurs avec qui ils entretiennent des relations d'affaires en amont ou aval de la chaîne de valeur à limiter les risques et dommages portant atteinte aux droits humains et à l'environnement, la pandémie Covid a suscité une demande plus globale d'accompagnement par les grands groupes de leurs fournisseurs et sous-traitants, au quotidien, et particulièrement en temps de crise, actant dans les faits la dépendance

de ces petits acteurs nationaux ou étrangers. Il est demandé aux grands groupes d'agir de manière solidaire et responsable, concrètement de les soutenir.

« *La solidarité entre acteurs économiques ... semble nécessaire pour limiter les impacts négatifs de la crise actuelle. Comment votre groupe adapte-t-il, aux plans national et international, ses pratiques d'achat ou de vente, pour soutenir ses fournisseurs ou ses clients qui sont affectés par la crise ? Appliquez-vous des politiques différenciées pour les TPE-PME ? La crise vous a-t-elle poussé à changer structurellement vos politiques en la matière ? (Question 4 de 2020, reprise en 2021 abandonnée en 2022) »*



### Top Best

Le gouvernement français a demandé aux groupes de faire des efforts en matière de délais de paiement, tandis qu'étaient mis au point les PGE à échelle publique. Dès 2020, certaines entreprises ont tenté des actions plus originales : garantie des volumes et des prix d'achat aux producteurs agricoles et piscicoles français (Carrefour), dotation à deux fonds d'investissement en faveur des entrepreneurs (Danone Manifesto Ventures), reconduction anticipée de contrats (Sanofi, Thales), etc.

En 2021, les entreprises ont structuré leur adaptation à la crise et, globalement, se sont mobilisées fortement pour réduire l'impact de la crise en particulier pour les fournisseurs et des clients de petite taille. Concernant les fournisseurs, l'accélération des délais de paiement

est systématisée, pour les clients c'est le report de mensualités.

Certains groupes se distinguent par leur attention particulière aux partenaires commerciaux.

Kering a réalisé un suivi de l'impact financier de la crise et mis en place pour certains fournisseurs des règlements anticipés ou des solutions d'affacturage inversé. Localement, par exemple en Italie, aidé à la bonne information sur les mesures de protection à adopter pour la santé et la sécurité des collaborateurs et les aides existantes. Gucci a étendu aux petits fournisseurs italiens, son partenariat avec la banque Intesa SanPaolo, pour permettre l'accès à des prêts à des conditions réservées aux grands groupes (Programme « Sviluppo filiere ») et mené une étude complète, sur la crise sanitaire auprès des 1 500 fournisseurs directs des marques, fin 2020.

Schneider Electric, distingué par le FIR pour son plan de Vigilance 2020, a priorisé un soutien de la continuité des activités en assistant les clients et partenaires dans la reprise, l'adaptation ou la conception de nouveaux projets en leur fournissant une capacité de résilience numérique, des outils et infrastructures cybersécurisés et un support technique H24. La chaîne de logistique internationale a été revue pour façonner des solutions à la demande des clients, des sources d'approvisionnement alternatives ont été identifiées, la gestion des stocks revue. L'accélération de la digitalisation a permis d'offrir aux clients, fournisseurs et sous-traitants des plateformes de conception collaboratives et de limiter la disruption liée à la crise.

Ce qui interroge est la dimension pérenne ou accidentelle des

12) <https://cms.law/fr/fra/news-information/delais-de-paiement-dans-les-relations-commerciales-internationales>

démarches entamées et également le périmètre géographique : peu d'entreprises évoquent de actions hors territoire national. Carrefour a fait des dons pour le secteur agricole en Roumanie, elle évoque aussi des services financiers proposés à ses fournisseurs au Brésil, ou encore son soutien en faveur des clients via le blocage du prix des produits de première nécessité en Pologne, en Belgique, en Italie. Orange détaille ses actions vis-à-vis des clients fragiles par zone géographique et en fonction des impacts de la pandémie. BNP Paribas précise que sa politique exceptionnelle est destinée suivie par l'ensemble des entités du Groupe en France et à l'étranger.



#### Top flop

On distinguera divers cas de figure qualifiables de mauvaises pratiques sur le fonds ou la forme de la réponse. Ainsi, si Vinci évoque peu d'actions en faveur des fournisseurs demeurant attentiste, ArcelorMittal indique « *Nous avons demandé à notre équipe achat de fournir une réponse à cette question et nous avons l'intention de répondre en septembre* » (malgré nos recherches ultérieures, nous n'avons pas réussi à trouver ces réponses) ; Saint Gobain, en dépit d'un nombre important de fournisseurs de la supply chain impactés, ce que l'entreprise confirme, n'a procédé à aucun aménagement global centralise des conditions de paiement. Saint-Gobain est conscient de son impact sur le développement économique des territoires où il est présent. La chaîne d'approvisionnement impacte un nombre important de fournisseurs plus de 350 000 mais reste très locale et les achats sont largement décentralisés.



#### Évolution possible du questionnement :

Il semble utile de distinguer le cas où il y a une législation, comme en France, où les délais de paiement contractuels interentreprises sont plafonnés et où la DGCCRF contrôle le respect des règles, tandis que la capacité à régler ses fournisseurs dans les temps est prise en compte par la Banque de France comme indicateur de bonne gestion. Le marché de l'Union européenne où la directive 2011/7/UE prévoit, pour les transactions entre opérateurs privés, un paiement à 30 jours, et, dans des circonstances exceptionnelles, à 60 jours, avec des dérogations conventionnelles possibles si l'allongement ne constitue pas un abus manifeste à l'égard du créancier. Il est donc assez aisé d'identifier si un groupe en cas de crise agit de manière proactive. La question se pose donc lorsque le fournisseur est à l'étranger, sauf à ce qu'un droit national local existe, c'est le contrat qui prévoit ces éléments. En l'absence de jurisprudence claire<sup>12</sup>, dans la mesure où le cadre légal varie selon le périmètre géographique, la question devrait être précisée afin d'identifier des bonnes pratiques de paiement comme le FIR a pu le faire sur les questions de pratiques fiscales (voir à ce sujet l'article sur une

gouvernance plus éthique, JSS n° 38 du 21 septembre 2022, p. 16) ou du « say on climate » (voir l'article sur les engagements environnementaux, JSS n° 37 du 14 septembre 2022, p. 19).

La question des prérequis pour l'obtention du label « achats responsables » serait à creuser et demander à l'entreprise un plan à 3 sur leur démarche aurait un intérêt.

NB : Cette question n'a pas été reprise en 2022

En l'absence de normes uniformes à échelle internationale, pour les deux questions, c'est bien une éthique de vigilance concernant les droits humains qui peut servir de fondement à une action de compliance proactive fondée sur la loi devoir de vigilance et le futur texte de l'Union européenne. De plus, elle amène les groupes à aller au-delà du strict minimum et à envisager un devoir de solidarité global leur permettant de construire une approche plus pérenne (car moins risquée) de leur stratégie de développement à l'international, tout en interrogeant leur modèle de production à l'aune des interpellations sur la globalisation.

2022-8838