

La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME

Synthèse des recommandations
de la Plateforme nationale d'action globale
pour la RSE (issues des travaux du GT1)



« La RSE, levier de compétitivité et de mise
en œuvre du développement durable, en particulier
pour les TPE-PME »

Secrétariat permanent

Camille PHE – France Stratégie



AVANT-PROPOS

Groupe de travail 1 : RSE, compétitivité et développement durable – l'enjeu des TPE/PME

Le Groupe de travail n°1 « *La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME* » de la Plateforme nationale d'action globale pour la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a achevé ses travaux au terme de deux années d'activité au sein de France Stratégie.

À l'issue de la présentation de son rapport d'étape et de la validation de ses recommandations par la Plateforme RSE réunie en plénière le 9 octobre 2014, le GT1 a décidé d'approfondir certains points de sa feuille de route. Le 21 janvier 2015, il a donc créé un sous-groupe de travail portant sur l'« *implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE-PME-ETI* » et un autre chargé de développer l'analyse sur les outils de mesure de la performance globale, le sous-groupe « *RSE, performance globale et compétitivité* ».

Ce document présente une synthèse des recommandations du groupe de travail n°1 : la première série de recommandations (du 9 octobre 2014) du point A. à E., et les préconisations issues des travaux de ses sous-groupes de travail (validation en réunion plénière du 17 décembre 2015) du point F. à G.

Le GT1 achève ses travaux avec la production, notamment, de son rapport d'étape, des rapports de deux de ses sous-groupes de travail et de cette synthèse de l'ensemble de ses recommandations. Ces documents rendent compte de l'essentiel des états des lieux, diagnostics et conclusions du groupe de travail.



SOMMAIRE

I - L'ACCOMPAGNEMENT ET LE FINANCEMENT DES DÉMARCHES RSE	9
1 Convaincre les pouvoirs publics et les organisations professionnelles de l'intérêt de l'engagement des TPE/PME dans la RSE	9
1.1 <i>Recommandations à destination des pouvoirs publics</i>	9
1.2 <i>Recommandations à destination des organisations professionnelles</i>	10
2 Nécessité de convaincre les dirigeants de TPE/PME de l'intérêt de se lancer dans une démarche RSE en lien avec leurs salariés, première partie prenante de l'entreprise.....	11
3 Lever les freins liés à la multiplicité des offres d'accompagnement	12
II – LE RÔLE DES PARTIES PRENANTES.....	13
III – LE LIEN ENTRE RSE ET COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES	15
IV – LA RSE DANS LES RELATIONS DONNEURS D'ORDRES PUBLICS/PRIVÉS AVEC LES FOURNISSEURS	17
V – LA LABELLISATION	19
VI – L'IMPLICATION DES SALARIÉS DANS LES DÉMARCHES RSE DES TPE-PME-ETI.....	21
VII – LES OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : RSE, PERFORMANCE GLOBALE ET COMPÉTITIVITÉ.....	23
ANNEXE – LISTES DES MEMBRES DES GROUPES DE TRAVAIL ET ORGANISATIONS REPRÉSENTÉES.....	27



I - L'ACCOMPAGNEMENT ET LE FINANCEMENT DES DÉMARCHES RSE

1 Convaincre les pouvoirs publics et les organisations professionnelles de l'intérêt de l'engagement des TPE/PME dans la RSE

1.1 Recommandations à destination des pouvoirs publics

1. **Se doter d'un système d'information pertinent** pour mesurer et ainsi contribuer à l'engagement des TPE/PME et ETI dans la RSE. Les acteurs institutionnels doivent se doter d'un outil statistique adéquat :
 - en élaborant une cartographie des initiatives publiques/privées prises pour y répondre et en exploitant les données existantes ; demander à l'Insee d'intégrer systématiquement la dimension RSE dans ses études ;
 - en diffusant les études sur la relation RSE-compétitivité de l'Insee, de l'AFNOR, d'Ethifinance (index Gaïa), travaux de recherche, etc. et en en soutenant de nouvelles.

2. **Rendre effectives les orientations de la législation existante :**
 - l'appui de l'État à la création de labels environnementaux et sociaux, et son soutien à la certification environnementale (article 53 de la loi dite « Grenelle I ») ;
 - concernant l'article L.225-102-1 du Code de commerce, il importe de saisir l'occasion de la transposition de la directive européenne sur le *reporting* extra-financier adoptée le 29 septembre 2014, pour amener les entreprises donneuses d'ordre à informer sur les principes qu'elles suivent pour entretenir une relation de qualité avec leurs fournisseurs.

3. Faire évoluer la réglementation :

- il convient de faire reconnaître la nécessité pour les donneurs d'ordre de faire émerger les démarches exemplaires et de mieux prendre en compte les questions de RSE/DD dans la définition des objectifs des marchés, notamment dans le cadre des achats publics, moyen de récompenser concrètement ceux qui s'engagent et de motiver ceux qui hésitent ;
- il convient également de valoriser les médiations publiques en matière de marchés publics et de relations interentreprises.

4. Assurer la cohérence des politiques publiques (nationales, territoriales) :

- veiller à la bonne articulation des politiques des acteurs publics en matière de RSE.

5. Valoriser, promouvoir, communiquer sur la thématique de la RSE envers l'ensemble des parties prenantes.

6. Faire reconnaître par les institutions publiques nationales et territoriales¹ que la RSE est un outil de développement économique, social et environnemental :

- porteur de démarche qualité, d'anticipation des attentes des consommateurs, de cohésion sociétale, d'impacts sur le tissu local et le patrimoine naturel, etc. Dans le contexte de la réforme territoriale, la Région pourrait assurer la cohérence des différentes initiatives.

1.2 Recommandations à destination des organisations professionnelles

1. Intégrer la RSE dans leur stratégie en s'appuyant notamment sur les études montrant un lien entre compétitivité et démarche RSE.

2. Sensibiliser leurs adhérents, notamment par la diffusion et la valorisation de bonnes pratiques.

3. Soutenir la mise en place de démarches collectives :

- élaborer et promouvoir des méthodes et outils (guides par exemple) présentant, à partir d'exemples (*benchmark* des bonnes pratiques), les effets positifs en termes d'économie (actions relatives aux ressources et à l'environnement surtout), d'effet marché, d'attractivité sur les talents, d'image client, etc. ;
- proposer des méthodes simples de calcul des gains résultant de démarches RSE. Pour cela, il est nécessaire d'être persuasif et de montrer que le lien RSE-

(1) Le groupe de travail se penchera prochainement sur la progression de la mise en œuvre de la RSE et de ses modalités dans les territoires et les entreprises.

performance économique qui reste à creuser n'est qu'un des arguments plaidant pour l'adhésion à la démarche ;

- communiquer sur leurs initiatives à leurs adhérents et à l'ensemble des parties prenantes ;
- renforcer les synergies entre organisations professionnelles (échange de bonnes pratiques, mutualisation, etc.).

- 4. Inciter les organisations professionnelles et les territoires** à travailler ensemble et à mutualiser chaque fois que possible leurs actions de promotion et d'accompagnement.

2 Nécessité de convaincre les dirigeants de TPE/PME de l'intérêt de se lancer dans une démarche RSE en lien avec leurs salariés, première partie prenante de l'entreprise

La 1^{ère} étape pour l'implantation d'une démarche RSE est la prise de conscience du chef d'entreprise qu'il faut convaincre de l'intérêt qu'il peut y trouver, car son leadership est encore plus décisif que dans les grandes entreprises. Il convient en ce sens de développer un quadruple argumentaire :

- 1. Argument éthique** : engagement du chef d'entreprise qui prouve son sens de l'intérêt général et son souci de transparence. Il est frappant de constater que la motivation souvent affichée par les pionniers de la RSE n'est pas seulement de nature économique, mais aussi d'intérêt général.
- 2. Argument stratégique** : en amenant l'entreprise à appréhender son impact sur la société et l'environnement, la RSE est l'occasion de faire évoluer sur le long terme ses activités et de les pérenniser. Elle permet de pérenniser son activité, de conquérir de nouveaux clients et de nouveaux marchés, et ainsi de positionner avec succès l'entreprise dans son environnement tout en gérant durablement les ressources. Vecteur de cohésion au sein des équipes, la RSE concourt aussi au renforcement de la culture d'entreprise qui se veut plus en accord avec la transformation de son environnement. Elle attire aussi de nouveaux talents, toujours plus soucieux de la politique RSE des entreprises qu'ils rejoignent.
- 3. Argument économique** : la RSE est un investissement, qui doit être mesuré au regard du gain de compétitivité qu'elle engendre à court et moyen termes. En effet, la qualité des produits, une meilleure maîtrise des ressources, la réponse aux attentes des clients et notamment des donneurs d'ordre, leur fidélisation ou encore l'image de marque de l'entreprise sont autant d'arguments économiques en faveur de la RSE.
- 4. Argument social** : il est fondamental de rappeler aux dirigeants de TPE/PME que les démarches RSE sont basées sur un dialogue avec les salariés et/ou leurs représentants en concertation avec les PP : préoccupations sociales, sentiment d'appartenance, actions de sensibilisation vers tout le personnel.

La 2^{ème} étape de l'implantation d'une démarche RSE est d'ordre méthodologique : comment définir et construire son projet RSE ?

1. Se mettre en relation avec son organisation professionnelle ou toute autre partie prenante concernée susceptible de lui donner les informations nécessaires en matière de compréhension de la thématique, d'accompagnement et de financement. En cas d'existence d'une démarche collective sectorielle, l'intégrer prioritairement.
2. Identifier la personne en charge interne ou externe.
3. Sensibiliser et associer les collaborateurs à la démarche.
4. Faire un état des lieux, des diagnostics (identification des parties prenantes, des impacts environnementaux, des impacts sociaux, etc.).
5. Définir et mettre en place un plan d'action impliquant les parties prenantes, sur les volets social, environnemental et sociétal.

3 Lever les freins liés à la multiplicité des offres d'accompagnement

1. Pour lever ces obstacles, un dialogue pluri-acteurs est nécessaire. À cet effet, il est recommandé d'engager une réflexion sur un **point de coordination territorial** (gouvernance ? sectoriel ?) qui permettrait d'aiguiller et d'accompagner les TPE/PME dans leurs démarches.
2. **Ajouter une entrée ou une rubrique RSE aux répertoires des aides aux entreprises.**
3. **Optimiser les dispositifs d'aides**, notamment financière.

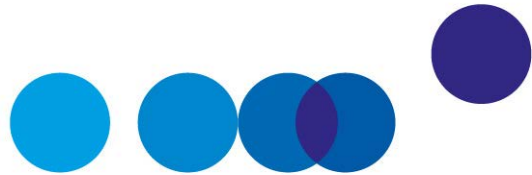


II – LE RÔLE DES PARTIES PRENANTES

1. **Bien identifier les parties prenantes** afin de mieux apprendre à les prioriser : au regard des activités de l'entreprise, **les parties prenantes les plus impactées et impactantes seront celles à prioriser.**
2. **Une forte implication des salariés** dans la démarche RSE est indispensable. Elle doit contribuer à **renforcer le dialogue social.**
3. **Le dialogue avec les parties prenantes doit être préparé suffisamment en amont.** Les conditions et les modalités du dialogue doivent être bien définies, notamment en ce qui concerne les règles de confidentialité et de communication, de même que les sujets à traiter qui doivent donner lieu à un ordre du jour précis.
4. Il y a lieu aussi de se donner **des indicateurs simples de suivi.** Communiquer sur les résultats permet notamment de faciliter la mobilisation interne et doit aider à pérenniser la démarche.
5. **Faciliter l'émergence de méthodes et d'outils adaptés** pour aider les PME et les TPE dans leurs démarches vis-à-vis des parties prenantes. Ces méthodes et outils doivent être simples et d'un usage pratique, et permettre en tant que de besoin une mise en œuvre progressive. Ils doivent prendre en compte et être modulés selon la taille des entreprises et les secteurs d'activité concernés.
6. **Rechercher les moyens nécessaires pour accompagner les TPE et les PME dans leur dialogue avec les parties prenantes,** par exemple sous la forme de la mise à disposition d'un facilitateur externe si nécessaire. À cet égard, des associations spécialisées dans la RSE (ORSE, Comité 21) ont l'habitude

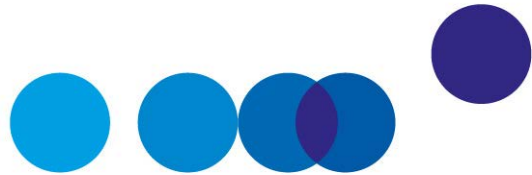
d'accompagner les entreprises dans leur exercice de concertation avec les parties prenantes. Il serait souhaitable de recenser dans un cadre régional les organisations privées et publiques (administrations, collectivités territoriales...) susceptibles de jouer ce rôle de facilitateur, de les mobiliser à cet effet et de communiquer auprès des PME et des TPE sur les formes d'aides qu'elles pourraient recevoir¹.

(1) Au demeurant, la question de l'accompagnement ne se pose pas seulement pour le dialogue avec les parties prenantes mais devrait être encouragée de manière plus globale.



III – LE LIEN ENTRE RSE ET COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

- 1. Développer un programme national de recherches scientifiques** sur le lien entre RSE, compétitivité et performance des entreprises, établi en concertation avec l'ensemble des parties prenantes. Ce programme doit être porté par les institutions publiques de la recherche (CNRS, ANR, DGRST, Laboratoires universitaires) et par des initiatives privées (création de chaires de recherches universitaires et consulaires).
- 2. Diffuser auprès de l'ensemble des parties prenantes**, et d'abord internes, de l'entreprise la vision que ses dirigeants ont de la relation entre RSE et compétitivité, et notamment s'ils s'appuient sur les résultats de la recherche académique, quels outils de calcul des coûts/avantages ils utilisent éventuellement, y compris les budgets prévisionnels permettant de distinguer les impacts de court, moyen et long termes.
- 3. Encourager les démarches concertées, notamment avec les salariés et leurs représentants** dans ce domaine, en sorte que l'ensemble des dimensions et objectifs de la RSE – qui ne sauraient se réduire à la question de la compétitivité – soit mis en débat.
- 4. Inciter les TPE/PME à s'engager volontairement dans des actions sociétales**, notamment en dynamisant et en faisant évoluer le dispositif des « fondations d'entreprise » dans le sens de la RSE.



IV – LA RSE DANS LES RELATIONS DONNEURS D'ORDRE PUBLICS/PRIVÉS AVEC LES FOURNISSEURS¹

- 1. Il paraît essentiel de promouvoir les bons exemples de réussites**, porteurs de résultats économiques et techniques tout en étant porteurs de RSE, car ils seront naturellement incitatifs auprès des divers acteurs de l'écosystème socio-économique, y compris les PME, en tant que modèles économiques performants générateurs d'innovations et créateurs de valeurs partagées. Il pourrait être intéressant de développer une communication, à la fois généraliste et sectorielle, sur ce sujet.
- 2. Les pouvoirs publics avec les acteurs concernés devraient s'engager à élaborer des méthodes de calcul du coût global afin de faciliter son utilisation** par les entreprises et les opérateurs publics, ainsi qu'à promouvoir les initiatives d'accompagnement des acheteurs soucieux d'intégrer des objectifs environnementaux et sociaux (exemple des « facilitateurs » pour l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, alternance, apprentissage...).
- 3. La question de l'intégration de la démarche RSE dans les marchés publics, à des fins de valorisation des offres**, pourrait faire l'objet d'une discussion plus approfondie. La possibilité pourrait être examinée de retenir des considérations liées à la RSE dans la mesure où ces dernières sont liées au processus spécifique de production ou de fourniture des travaux, produits ou services achetés, sans aller jusqu'à exiger des soumissionnaires qu'ils aient mis en place une politique particulière de responsabilité sociale ou environnementale de l'entreprise comme l'exclut la nouvelle directive sur la passation des marchés publics.

(1) Les auditions ont traité plus particulièrement des donneurs d'ordre publics. La Plateforme se penchera prochainement sur les donneurs d'ordre privés.



V – LA LABELLISATION¹

1. En application de l'art. 53 al. 9 de la loi dite « Grenelle I », le groupe de travail soutient le principe d'une labellisation RSE volontaire qui sera élaborée avec les parties prenantes et attestée par une tierce partie indépendante.
2. Pour permettre la réalisation de cet objectif, le groupe de travail préconise la mise en œuvre d'un dispositif d'expérimentation avec des organisations professionnelles sectorielles et multi-territoriales volontaires.
3. Les labels sectoriels seront définis selon un cahier des charges prenant en compte les référentiels existants reconnus et internationaux.
4. Le groupe propose que ces labels ainsi constitués soient reconnus par l'État.
5. Le groupe propose que l'expérimentation soit lancée début 2015.
6. La Plateforme demande à être associée au dispositif d'expérimentation (préciser la forme).
7. Le GT1 souhaite que des moyens soient mis en œuvre pour mener cette expérimentation.

(1) Le GT-1 a lancé le 3 mars 2015 un sous-groupe de travail « Expérimentation de labels sectoriels RSE » chargé d'approfondir cette question. À ce jour, certains points concernant les modalités de réalisation de l'expérimentation restent à définir.

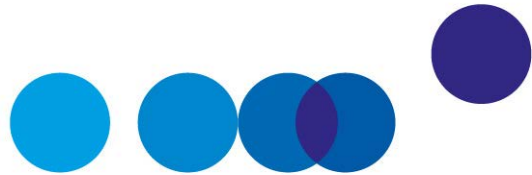


VI – L'IMPLICATION DES SALARIÉS DANS LES DÉMARCHES RSE DES TPE-PME-ETI

1. Inscrire la démarche de RSE dans un projet d'entreprise permettant de partager une vision et de dépasser les seuls objectifs de court terme.
2. Impliquer les salariés et leurs représentants le plus en amont possible dans les étapes de la démarche RSE (notamment dès le diagnostic) pour en permettre la pertinence et l'efficacité.
3. Sensibiliser et/ou former (suivant les besoins, les moyens et le niveau de maturité de l'entreprise) les chefs d'entreprise, les salariés et leurs représentants à la RSE en accompagnement de la démarche.
4. Solliciter les partenaires sociaux sur l'opportunité d'une réflexion concernant l'introduction de démarches RSE dans le dialogue social existant. À ce titre, s'appuyer sur les compétences des Instances représentatives du personnel (IRP) en matière de dialogue social pour développer le dialogue avec les parties prenantes.
5. Assurer une communication interne préalable à toute communication externe sur la démarche RSE (*reporting* extra-financier lorsque les entreprises en ont l'obligation, mais aussi démarches de labellisation, dépôt de dossier pour des trophées, concours ou autres manifestations publiques, etc.).
6. Associer les salariés à la réussite des démarches RSE et à la performance globale de l'entreprise, notamment à travers les mécanismes d'intéressement et/ou en intégrant les objectifs collectifs dans le pilotage des équipes. Pour les entreprises

les plus avancées dans la compréhension et la mise en œuvre de la RSE, intégrer des critères RSE (de performance sociale et environnementale en complément de la performance économique) dans les accords d'intéressement.

7. Prévoir un rendez-vous formalisé une fois par an pour informer les salariés et échanger avec eux sur les avancées de la politique RSE. Pour les entreprises qui en sont dotées, il est possible de formaliser ce rendez-vous au sein d'instances existantes comme le comité d'entreprise (CE), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou la délégation unique du personnel (DUP). Prévoir l'information des représentants du personnel au sein de ces instances. L'ancrage de la RSE dans le dialogue social est un gage de cohérence de la démarche et une opportunité de décroiser la manière d'aborder les différents thèmes de RSE.



VII – LES OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : RSE, PERFORMANCE GLOBALE ET COMPÉTITIVITÉ

1. Faire mieux connaître les approches et les outils existants aux TPE, PME et ETI ainsi qu'à l'ensemble des parties prenantes afin qu'elles se les approprient davantage

Les travaux du GT1 en 2014 ont mis en évidence le fait que les TPE et les PME étaient inquiètes de dégrader leur performance financière en s'engageant dans la RSE. Mais les auditions réalisées dans le cadre de notre groupe de travail montrent que de nombreux outils de pilotage et de mesure de la performance globale sont pour la plupart opérationnels et immédiatement utilisables dans les TPE et les PME. Il n'y a donc pas tant de nouveaux outils à développer qu'à faire connaître ceux qui sont déjà existants : ils sont à la disposition des TPE et des PME pour piloter leur engagement dans la RSE et éventuellement constater que la RSE contribue à leur performance, voire à l'amélioration de leur compétitivité. Ces outils étant pour la plupart fondés sur des approches collaboratives et participatives, il convient donc de les diffuser largement à l'ensemble des parties prenantes.

2. Encourager les initiatives favorables au renouvellement du cadre comptable pour l'adapter au paradigme de la RSE et pour mieux prendre en compte la performance globale des TPE, PME et ETI

Les travaux du groupe de travail ont mis en évidence que certains outils de pilotage de la performance globale s'appuient sur le cadre comptable actuel pour favoriser l'engagement RSE des TPE, PME et ETI, comme, par exemple, le « kit environnemental » proposé par l'Ordre des experts-comptables ou le « Prix responsable » initié par la CGPME. Mais les travaux montrent également l'intérêt d'encourager les approches en vue de renouveler le cadre comptable pour l'adapter au paradigme de la RSE et aux conditions concrètes de réalisation de la performance

globale : étendre le mécanisme de l'amortissement au capital « naturel » ; prendre en compte les logiques territoriales ; sortir du seul langage financier et intégrer les langages quantitatif et qualitatif ; autant de pistes dont il convient de favoriser l'exploration collective.

3. Disposer rapidement, au plan national, d'une base statistique fiable relative aux liens entre RSE, performance globale et compétitivité des TPE, PME et ETI françaises

Les travaux du groupe ont été affectés par une absence de statistiques fiables et disponibles, d'une part sur les cibles visées (TPE, PME et ETI) et d'autre part sur les thèmes étudiés (RSE, performance globale, compétitivité). Ce constat avait déjà été formulé lors des travaux du GT1 en octobre 2014 et ne peut qu'être reformulé en 2015. Il est urgent que l'Insee mette en place une statistique nationale fiable rendant compte des pratiques RSE par catégories d'entreprises et répondant aux besoins des entreprises et de l'ensemble des parties prenantes, pour étayer leurs analyses, leur positionnement et leurs actions. En effet, parmi les recommandations du GT1 transmises à Matignon à l'automne 2014, celle préconisant de « se doter d'un système d'information pertinent » figurait en tête.



ANNEXE



ANNEXE – LISTES DES MEMBRES DES GROUPES DE TRAVAIL ET ORGANISATIONS REPRÉSENTÉES

GRUPE DE TRAVAIL n° 1 au 9 octobre 2014

Corapporteurs

Guillaume DE BODARD (CGPME)

Philippe NOGUES (Assemblée nationale)

Animateur

Patrick PIERRON (Président de la Plateforme - CFDT)

Membres du groupe de travail

Pierre BARDELLI (RIODD)

Gilles BERHAULT (Comité 21)

Pierrick BILLAN (MEDDE)

Patrick BONNET (Fondation Agir contre l'exclusion)

Xavier BONNET (MEDDE)

Sylvain BOUCHERAND (Humanité et biodiversité)

Sandrine BOURGOGNE (CGPME)

Gérard BRUNAUD (ObsAR)

Philippe CHESNEAU (Association des régions de France)

Marie-Soline CHOMEL (Ministère du Travail)

Patricia CRIFO (Université Paris-Ouest Nanterre)

André De MARCO (FNHNNH)

Geoffroy De VIENNE (CFTC)

Élisabeth GAMBERT (AFEP)

Alexandre GRILLAT (CFE-CGC)
Michel LAVIALE (MEDEF)
Frédéric LEHMANN (Ministère de l'Économie)
Anne-Charlotte LELUC (Économie sociale et solidaire)
Pierre PELOUZET (ObsAR)
Gwénael ROUDAUT (Université Paris-Ouest Nanterre)
Laurence ROUGER de GRIVEL (MEDEF)
Nathalie ROY (UPA)
André SOBCZAK (RIODD)
Nicolas TREICH (École d'économie de Toulouse)
Odile UZAN (ADERSE)

Secrétariat permanent

Noël LEUTHERAU-MOREL (France Stratégie)

GROUPE DE TRAVAIL n° 1 au 22 septembre 2015

Corapporteurs

Guillaume DE BODARD (CGPME)
Philippe NOGUES (Assemblée nationale)

Animateur

Pierre-Yves CHANU (Président de la Plateforme - CGT)

Membres du groupe de travail

Pierre BARDELLI (RIODD)
Thierry BERGIER (AFNOR Certification)
Gilles BERHAULT (Comité 21)
Alexandra BONNET (MEDDE)
Patrick BONNET (Fondation Agir contre l'exclusion)
Xavier BONNET (MEDDE)
Sylvain BOUCHERAND (Humanité et biodiversité)
Sandrine BOURGOGNE (CGPME)
Gérard BRUNAUD (ObsAR)
Sylvie BRUNET (ANDRH)
Oriane CEBILE (REFEDD)
Jean-Pierre CHANTEAU (RIODD)
Philippe CHESNEAU (Association des régions de France)
Marie-Soline CHOMEL (Ministère du Travail)
Olivier DE CARNE (Coop FR)
André DE MARCO (FNHNNH)

Geoffroy De VIENNE (CFTC)
Noémie DELAUNAY (MEDEF)
René DE QUENAUDON (RIODD – Audencia)
Benjamin ENAULT (ADD)
Rita FADH (France Nature Environnement)
François FATOUX (ORSE)
Sébastien FAURE (CGPME)
Alexandre GRILLAT (CFE-CGC)
Ghislaine HIERSO (Association française Les Petits Débrouillards)
Stéphane HOCQUET (MEDDE)
Michel LAVIALE (MEDEF)
Frédéric LEHMANN (Ministère de l'Économie)
Anne-Charlotte LELUC (Économie sociale et solidaire)
Kathia MARTIN-CHENUT (Université de Strasbourg)
Pierre MAZEAU (AFNOR Certification)
Pierre PELOUZET (ObsAR)
Thomas PETIT (UNSA)
Evelyne PICHENOT (CESE)
Jean-Paul RAILLARD (Coop Fr)
Anne-Claire RICHARDOT (CCI France)
Laurence ROUGER de GRIVEL (MEDEF)
Nathalie ROY (UPA)
Camille SAINT-JEAN (Orée)
Chiara SAMMARTINO (CJD)
André SOBCZAK (RIODD)
Jan-Erik STARLANDER (CCI France)
Odile UZAN (ADERSE)

Secrétariat permanent

Camille PHE (France Stratégie)

SOUS-GROUPE 1 au 22 septembre 2015

Corapporteurs

Sylvie BRUNET (ANDRH)
Geoffroy DE VIENNE (CFTC)

Membres du groupe de travail

Pierre BARDELLI (RIODD)
Émilie BRUN JOUINI (CFE-CGC)
Jean-Pierre CHANTEAU (RIODD)

Sandrine BOURGOGNE (CGPME)
Oriane CEBILE (REFEDD)
Philippe CHESNEAU (Association des régions de France)
Marie-Soline CHOMEL (Direction générale du travail)
René DE QUENAUDON (Université de Strasbourg)
Rita FAHD (France Nature Environnement)
François FATOUX (ORSE)
Alexandre GRILLAT (CFE-CGC)
Ghislaine HIERSO (Association française Les Petits Débrouillards)
Stéphane HOCQUET (MEDDE)
Philippe NOGUES (Assemblée nationale)
Jean-Paul RAILLARD (Coop FR)
Odile UZAN (ADERSE)

Secrétariat permanent

Camille PHE (France Stratégie)

SOUS-GROUPE 3 au 22 septembre 2015

Corapporteurs

Odile UZAN (ADERSE)
Frédéric LEHMANN (Ministère de l'Économie)

Membres du groupe de travail

Jean-Pierre CHANTEAU (RIODD)
Philippe CHESNEAU (Association des régions de France)
André DE MARCO (FNHNNH)
Sébastien FAURE (CGPME)
Michel LAVIALE (MEDEF)
Kathia MARTIN-CHENUT (Université de Strasbourg
Équipe RSE/UMR DRES)
Thomas PETIT (UNSA)
Évelyne PICHENOT (CESE)
Jean-Paul RAILLARD (Coop FR)
Nathalie ROY (UPA)

Secrétariat permanent

Camille PHE (France Stratégie)

RETROUVEZ
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



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



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



France Stratégie 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 huit organismes aux compétences spécialisées.