



### 1. Pouvez-vous vous présenter (parcours, activités)

Je suis consultant-chercheur indépendant et j'accompagne des institutions, des entreprises et des organisations de la société civile sur les sujets de gouvernance et de management socialement responsable. Je coordonne aussi le programme *Afrique responsable* qui cherche à responsabiliser les acteurs économiques en matière de droits de l'Homme : cela m'amène donc à travailler plus de trois mois par an sur ce continent qui m'est cher.

Par ailleurs, en tant que professeur associé, j'ai codirigé le master 2 *Management de la RSE* de l'IAE Gustave Eiffel (université Paris-Est) : j'enseigne encore dans plusieurs formations universitaires, en France ou en Afrique. Diplômé en gestion et en science politique, j'ai toujours eu le besoin de comprendre ce que je vois et de le partager avec d'autres pour essayer d'améliorer les choses, surtout la vie des gens. Aller sur le terrain, prendre du recul en écrivant puis échanger en cours ou lors de rencontres publiques : c'est cette dynamique qui m'anime.

### 2. Vous intervenez donc comme expert sur le respect des droits de l'Homme (DH) par les entreprises. En quoi les DH concernent-ils l'entreprise ?

Effectivement j'ai eu la chance d'écrire deux ouvrages pour la Commission nationale consultative des droits de l'Homme en France.<sup>1</sup> C'est d'ailleurs ce qui m'a amené à travailler avec le Comité sénégalais des droits de l'Homme ici à Dakar, mais aussi avec d'autres institutions des droits de l'Homme. Et je dois souvent expliquer en quoi les entreprises sont concernées. Pour cela il me faut d'abord revenir sur une mauvaise interprétation des droits de l'Homme.

Malgré la simplicité et la clarté de la Déclaration universelle des droits de l'Homme (DUDH), l'expression « *droits de l'Homme* » reste porteuse d'une grande ambiguïté, souvent source de malentendus : car les droits en question ne sont pas que du droit. Il s'agit avant tout d'un projet philosophique et politique qui affiche des valeurs et offre une certaine vision de l'être humain dans la société. La dimension juridique des droits de l'Homme vient après : c'est une conséquence, un moyen, une traduction légale du projet qu'ils représentent pour l'humanité. En parlant de cet « *idéal commun à atteindre par tous les peuples et toutes les nations* », le préambule de la DUDH traduit bien cette primauté du projet sur le droit.

Il faut vraiment relire la DUDH qui est un texte à la fois court et magnifique. Sans être dogmatiques ni utopiques, les droits de l'Homme constituent un formidable projet de société qui repose sur des principes intangibles, sans pour autant imposer un mode d'organisation ou des institutions. En bref, les principes sont bien universels, mais les modalités pratiques d'application appartiennent aux peuples, dans le cadre de l'État de droit.

### 3. Quel lien faites-vous entre la RSE et DH ?

D'abord, quel lien je ne fais pas ! Nous venons de voir que les droits de l'Homme sont un projet à la fois pour l'humanité et pour les peuples. C'est un projet global. Alors ils ne peuvent pas se réduire à un chapitre ou un thème de la RSE. C'est même l'inverse. Pourquoi veut-on que les entreprises soient socialement responsables ? La DUDH nous répond : « *Dans*

---

<sup>1</sup> MAUREL Olivier, *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme* (2 volumes), Étude pour la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme, Paris, La Documentation française, 2009 & 2008. Ouvrages disponibles gratuitement en ligne : <http://www.cncdh.fr/fr/dossiers-thematiques/entreprise>

*la Charte, les peuples des Nations unies ont proclamé à nouveau leur foi dans les droits fondamentaux de l'Homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine, dans l'égalité des droits des hommes et des femmes, et qu'ils se sont déclarés résolus à favoriser le progrès social et à instaurer de meilleures conditions de vie dans une liberté plus grande. »*

Vous voyez ! C'est au nom des droits de l'Homme et de l'idéal qu'ils portent que l'on souhaite que les entreprises soient responsables. Depuis la fin 2010, dans de nombreux pays, qu'ils soient développés, émergents ou en développement, des citoyens -souvent jeunes, se mobilisent. Ils invoquent le respect de la dignité humaine et davantage de justice face à plusieurs phénomènes devenus globaux : double poids de la crise financière et de la dette publique, creusement des inégalités sociales, persistance du chômage en dépit des performances boursières, absence d'emploi qualifié pour les jeunes diplômés, augmentation des travailleurs pauvres, détérioration des conditions de travail, prédation de certaines richesses publiques, abus de pouvoir et corruption, recul des services publics... À cela s'ajoutent la pression démographique et les enjeux environnementaux, qu'il s'agisse du changement climatique, des atteintes à la biodiversité, de la désertification, de la raréfaction de l'eau ou de la surexploitation des ressources naturelles. Sur tous ces sujets, les entreprises ont un rôle déterminant à jouer. La RSE est un moyen, les droits de l'Homme sont une fin.

**4. La RSE demeure une initiative volontaire ; les chefs d'entreprise ne sont-ils pas plus méfiants ou réfractaires, lorsque l'on y associe la notion de DH ? Quels sont les arguments susceptibles de les convaincre de les prendre en compte ? Avez-vous des exemples ?**

Dans une économie du libre échange, la règle du jeu qui prédomine est la concurrence. Quand cette concurrence produit de l'innovation et de la qualité dans le respect de l'environnement, quand ensuite elle permet un partage équitable et solidaire des richesses, elle contribue au progrès des droits de l'Homme. Par contre, lorsque la croissance se traduit par une guerre des prix, par de l'évasion fiscale, par le pillage ou la pollution de l'environnement, par une répartition inégale des richesses produites, ce sont les droits de l'Homme qui en pâtissent. Car la recherche perpétuelle du moindre coût, que ce soit pour baisser les prix ou pour augmenter la valeur de l'action, cette recherche conduit à une guerre économique. Et cette guerre consiste à faire payer le prix réel de la production à l'environnement ou aux travailleurs, voire aux deux. Dans cette guerre-là, comme Henri Dunant le fit autrefois pour les guerres militaires, il nous faut peu à peu édifier l'équivalent des Conventions de Genève afin de protéger les droits de l'Homme et l'environnement.

En défendant une approche volontaire de la RSE, les entreprises montrent qu'elles prennent leur part au projet des droits de l'Homme. Mais lorsqu'elles revendiquent une approche exclusivement volontaire de la RSE, alors il me semble qu'elles commettent deux erreurs de jugement. D'abord elles s'attribuent un rôle de régulation qui appartient aux États. Ce sont les États qui doivent « *respecter, protéger et mettre en œuvre les droits de l'Homme et les libertés fondamentales* ». <sup>2</sup> En démocratie, c'est l'État qui définit et garantit l'intérêt général au nom des citoyens : pas les entreprises ni quelque autre intérêt particulier. Ensuite, les entreprises qui refusent toute réglementation contraignante ne sont pas cohérentes. En effet, les contrats de travail, les contrats d'achat ou de vente, le règlement intérieur et les notes de service, les brevets, etc. : est-ce que ce ne sont pas des réglementations contraignantes que l'entreprise impose à ses salariés, à ses fournisseurs, à ses clients, à ses concurrents ? Une entreprise a le droit de licencier un salarié qui vole dans ses stocks ou n'atteint pas ses objectifs, mais l'Etat ne pourrait pas sanctionner une entreprise qui parle beaucoup de RSE mais ne paie pas ses charges sociales, pollue l'eau potable ou met en danger la vie d'autrui ? Allons, soyons sérieux. La volonté de bien faire est louable. Mais tout

---

<sup>2</sup> Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme: mise en œuvre du cadre de référence «protéger, respecter et réparer» des Nations Unies (2011)

entrepreneur un peu honnête sait bien que les promesses et les engagements volontaires ne sont pas suffisants au regard de l'équité et des enjeux de société. Et dans cette société qui l'accueille, l'entreprise a des droits, mais elle a aussi des devoirs.

**5. Avez-vous été amené à intervenir sur la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'Homme sur le continent africain ? Si oui dans quels pays ? Quelles sont les principales priorités et difficultés selon vous ?**

Oui j'ai eu cette chance de parcourir l'Afrique francophone. A titre d'exemple j'ai travaillé avec les Institutions des droits de l'Homme du Maroc, du Togo et du Sénégal. J'ai animé des formations pour des étudiants, des professionnels ou des organisations de la société civile au Bénin, au Burkina Faso, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Mali et au Togo. Sans parler des conférences... mais aussi des accompagnements sur le terrain, dans les plantations de cacao, sur les lieux de production de beurre de karité, dans les mines d'or artisanales, etc.

Il y a beaucoup de dossiers, notamment la protection de la biodiversité, la redistribution des richesses naturelles, le respect de la propriété foncière, la souveraineté alimentaire, etc. Mais par dessus tout, il me semble que la première priorité devrait être les salaires et l'emploi des jeunes : avec 60 % de la population qui a moins de 30 ans en Afrique, avec de plus en plus de jeunes éduqués qui sont contraintes de rester assis à cause du chômage ou bien qui occupent des postes sous-qualifiés et mal payés, comment peut-on croire que l'avenir sera radieux ? Comment penser que l'Afrique peut « décoller » sans la plupart des africains qui touchent des salaires de survie ? Il est temps de réaliser que c'est l'économie qui est au service de l'Homme et pas l'Homme au service de l'économie : sinon la stabilité politique ne pourra pas durer très longtemps. Regardons au Maghreb et au Machrek !

Les entreprises peuvent contribuer à enrayer ces problèmes ou bien les aggraver. Leur défi, et c'est ici un enjeu managérial, est d'analyser les impacts de leurs activités et de leurs décisions de gestion : d'une part, pour prévenir les risques encourus par les sociétés et l'environnement dans lesquels elles travaillent ; d'autre part pour identifier les opportunités de conjuguer leur développement avec celui du cadre de vie et du bien-être des populations. Ce travail crucial d'anticipation est l'objet même du « *devoir de vigilance* » défini par la norme ISO 26000 ou de la « *diligence raisonnable* » invoquée par le texte phare des Nations unies sur la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'Homme.