

Projet MARSCEE

Enquête auprès de comités d'entreprise
européens

Rapport de synthèse

Paris, le 11 juin 2004

Introduction générale

L'objet de l'enquête : les pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans le cadre des Comités d'Entreprise Européens (CEE)

Syndex a été choisi par la CFTD pour piloter une enquête auprès des comités d'entreprise européens (CEE), dans le cadre de son projet européen MARSCEE (« *la maîtrise de la RSE par les élus des comités d'entreprise européens* ».). Quatre pays ont été retenus qui correspondent aux différents partenaires impliqués dans ce projet : la Belgique (CSC), l'Espagne (UGT), la France (CFTD) et l'Italie (CISL). Dans chaque pays, hormis la France, Syndex a travaillé avec un expert (cf. en annexe la liste des experts ainsi que l'explication de la méthodologie utilisée).

L'objectif général de l'enquête a été de dresser, à travers le questionnement d'un panel d'une douzaine d'entreprises, un état des lieux des pratiques des CEE en matière de RSE, en mettant l'accent sur les types de sujets choisis, leurs modalités concrètes de mise en œuvre, la spécificité de leur appréciation dans chaque cadre national, ainsi que les impacts sur le dialogue social.

Le présent document est le rapport de synthèse des travaux qui ont été menés à ce titre par l'équipe d'experts. Après quelques réflexions sur le contexte dans lequel se développe la RSE depuis plusieurs années, en particulier au regard du positionnement des organisations syndicales (partie 1), le document synthétise les principaux enseignements tirés de l'enquête, à la fois concernant les comportements généraux constatés par rapport à la RSE dans les entreprises étudiées (partie 2), et la qualité du dialogue social dans les processus RSE (partie 3). La partie 4 effectue quelques conclusions transversales.

Les hypothèses de travail

Nous avons centré notre enquête sur le point de vue de l'acteur syndical, en tant qu'acteur de la RSE. En quoi la RSE constitue-t-elle un levier pour lui?

Nous avons testé l'hypothèse selon laquelle les CEE constituent un lieu pertinent pour aborder les pratiques de RSE.

Le présupposé sur lequel se fonde l'enquête est qu'il n'y a pas de véritable RSE sans dialogue social substantiel, ce qui écarte tout ce qui relève d'initiatives unilatérales de l'entreprise. Finalement il n'y a là qu'une application, au cas particulier des organisations syndicales et des représentants des travailleurs, du principe de dialogue

avec les parties prenantes qui est largement reconnu comme constitutif de véritables pratiques de RSE.

La définition d'un représentant syndical de Barilla illustre bien cette conception : « la RSE doit être volontaire sans être unilatérale, elle doit améliorer les normes existantes. Elle doit être gérée et mise en place sur la base de négociations avec les syndicats »¹. L'acceptation prise dans notre étude ajoute cependant à cette définition la nécessité de ne pas se contenter de « soft law » et de considérer que la RSE ne peut en aucun cas se substituer à la réglementation.

¹ Entretien effectué dans le cadre de l'enquête.

1. Le contexte RSE et le syndicalisme

1.1. La RSE aujourd'hui sous pilotage des multinationales

L'accélération de la concentration économique, dans un contexte de mondialisation de la compétition, se concrétise par le déploiement tentaculaire des firmes multinationales, dont la puissance économique dépasse celle d'Etats nations, et par là même déborde le strict champ économique pour s'étendre à l'ensemble de la société.

Leur puissance se trouve en outre démultipliée par l'affaiblissement des régulations publiques nationales (tendance des Etats à revenir au rôle régalien qui était le leur avant la révolution industrielle) qui laisse le champ libre à des régulations marchandes... elles-mêmes de plus en plus inefficaces avec la concentration des entreprises. Ainsi les récents scandales – financiers, environnementaux... – ont mis en évidence que l'irresponsabilité sociale des entreprises pouvait traverser les mailles des dispositifs de contrôle.

Dans le même temps, l'internationalisation des questions économiques, sociales et environnementales a fait surgir de nouvelles préoccupations (symbolisées par la notion de développement durable) et de nouveaux acteurs (les ONG, qu'elles soient locales ou internationales). Ce foisonnement d'initiatives de la société civile fleurit sur le déficit de pouvoirs publics supra nationaux et sur le terreau de l'individualisation de nos sociétés contemporaines.

La rançon du pouvoir des multinationales est l'accroissement des risques. La réputation, l'image deviennent des données stratégiques de la plus haute importance, car les problèmes les plus locaux peuvent se transformer, de façon quasi instantanée, en risques majeurs pour l'ensemble de la firme (les parties prenantes externes considèrent de plus en plus les groupes comme des entités homogènes à l'échelle mondiale).

Par ailleurs, devant l'effacement des instances démocratiques, les entreprises, en particulier les plus puissantes d'entre elles, se retrouvent sommées d'assumer des responsabilités de nature « publique », avec pour seul filet de protection le fonctionnement du marché, et pour seul objectif de fond la satisfaction de leur actionnariat

Au final c'est la question de la légitimité même de l'action des entreprises qui est posée dans le contexte actuel, dont le baromètre le plus tangible est la perte de la confiance.

La réponse la plus radicale consiste pour les grands groupes à se poser en pilotes du processus de RSE, habillage qui offre une relecture plus avenante de leurs activités. En représentants emblématiques de la grande plasticité du capitalisme, les groupes multinationaux transforment ainsi une contrainte en atout ou en avantage stratégique. La RSE, qui est née comme tension entre société civile et entreprises, est ainsi peu à peu transformée par celles-ci en instrument de leur légitimité.

Occupant le devant de la scène internationale de la RSE (forums internationaux, WBCSD, OCDE...), présentes dans tous les lieux où se construisent les outils de la RSE, les multinationales ont tendance, dans le contexte actuel de libéralisme économique, à

imposer leur vision à travers deux piliers majeurs : la réduction de la RSE à des démarches volontaires et l'intégration des processus de RSE comme simple extension des logiques d'investissement financier.

Si on ne peut reprocher aux entreprises d'utiliser la RSE de leur propre point de vue d'acteur, on ne peut qu'être inquiet de voir s'instaurer aujourd'hui une sorte de naturalisation de la RSE pratiquée par les firmes multinationales.

Les démarches volontaires sont régulièrement martelées par les multinationales et leurs représentants comme l'alpha et l'omega de toute politique de RSE. Elles ont aujourd'hui largement développé leurs outillages auto-référentiels (codes de bonne conduite, chartes éthiques, principes et valeurs, floraison de certifications et de labellisations...) dont la diversité apparente masque en réalité la volonté d'occuper le terrain face à des velléités publiques de réglementation. Des batteries de consultants internationaux apportent leur créativité à la profusion des outils mis sur le marché.

Ces démarches sont évidemment intéressantes, surtout quand elles dépassent les simples affichages des entreprises pour aller vers des processus d'amélioration de leurs pratiques sociales, sociétales et environnementales. Il ne s'agit donc pas de les disqualifier, mais de les resituer, de les relativiser, comme la pratique d'un acteur. De ce point de vue, elles souffrent aujourd'hui de deux handicaps majeurs, porteurs de régressions sociales :

- leur caractère unilatéral : la plupart du temps, il s'agit en fait des politiques discrétionnaires proposant aux salariés une adhésion individuelle autour de valeurs générales, tout en gommant la dimension contractuelle des relations sociales (les partenaires sociaux ne sont associés ni à l'élaboration, ni au suivi, ni au contrôle de ces textes) ;
- leur caractère de substitution partielle aux dispositions légales : une sorte de « droit mou » (*soft law*) qui viendrait accompagner des dispositifs légaux de plus en plus minimalistes.

Ces démarches volontaires doivent selon nous s'inscrire, à terme, dans un cadre public transnational (européen), seul à même de garantir une cohérence globale, une égalité des acteurs et, *in fine*, la confiance nécessaire des différentes parties prenantes.

La prédominance des logiques d'investissement financier dans la RSE représente le deuxième pilier de la conception prônée et mise en oeuvre par les multinationales. Elles doivent gérer les risques (environnementaux, réputationnels, concurrentiels, légaux...) pouvant altérer la valeur de l'entreprise aux yeux des investisseurs et, si possible, les retourner en avantage concurrentiel. Il s'agit pour certaines agences de notation sociale, d'élargir le spectre de la prise de décision des acteurs du marché financier.

Le risque principal de cette RSE est de continuer à privilégier la partie prenante « actionnaires » et « communauté financière », alors que tout le monde s'accorde pour dire que la RSE est par définition « *multistakeholder* ». A cet égard, il est paradoxal (ou hautement significatif) de voir coïncider aujourd'hui la montée en puissance de la RSE dans les entreprises en même temps que la diffusion du modèle anglo-saxon de gouvernance

d'entreprise. Les entreprises investissent la sphère du politique dans un monde où le pouvoir des actionnaires se renforce et où la puissance régulatrice des Etats se réduit.

En définitive, il apparaît que la RSE n'a pas trouvé aujourd'hui les équilibres qui lui permettraient d'être un système autonome : équilibres en termes de parties prenantes associées au processus ; équilibres entre auto-régulation des entreprises, contractualisation et réglementation ; équilibres entre acteurs sociaux, et notamment place des organisations syndicales...

La recherche de ces équilibres est de l'intérêt de tous les acteurs, y compris des multinationales, notamment au regard de la création des conditions de la confiance des parties prenantes concernées dans les informations fournies par l'entreprise et dans la solidité des engagements qu'elles prennent.

1.2. L'intervention des organisations syndicales dans la RSE : l'exemple des accords cadres internationaux

Pour la **Confédération Internationale des Syndicats Libres**, parmi les différents « instruments » qui s'offrent au mouvement syndical, les accords-cadres s'inscrivent dans le dialogue social qui doit s'instaurer entre des multinationales et des fédérations syndicales internationales (FSI). Ils représentent une des modalités du dialogue social parmi d'autres. Ils ont l'avantage d'offrir un cadre formel entre les partenaires. La CISL est en revanche sceptique sur les codes de conduite et encore plus réservée sur les labels.

La FIOM (Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie) opère ainsi une distinction entre un code de conduite – qui relève d'une initiative unilatérale de la direction, ne reconnaît pas toutes les normes fondamentales du travail et ne concerne guère les fournisseurs – et les accords cadres internationaux. Ces derniers requièrent une négociation entre travailleurs et direction. Ils doivent intégrer toutes les normes fondamentales de travail, concerner les fournisseurs, impliquer les syndicats dans l'application.

Ce sont les FSI qui signent en règle générale ces accords cadres, accompagnées dans certains cas de syndicats nationaux ou de secrétaires de comités européens. Pour l'essentiel, les accords-cadres internationaux portent sur le respect des normes de l'OIT. Au total une trentaine d'accords mondiaux ont été signés avec des multinationales (à mai 2004). Fin 2002, il n'y en avait que 22. Les accords signés se répartissent entre cinq fédérations syndicales – sur les dix existantes :

- 8 pour la Fédération internationale des travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses (ICEM) ;
- 5 pour la FETBB (Fédération européenne des travailleurs du bâtiment et du bois – IFBWW) ;
- 8 accords pour la FIOM (Fédération internationale des organisations des travailleurs de la métallurgie – IMF) ;

- 5 pour la UITA (Union internationale de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie restauration, du tabac et des branches connexes - IUF) ;
- 5 pour la fédération internationale des services (UNI, Union Network International).

FSI	Multinationale	PAYS	Nbre de salariés
ICEM	STATOIL	Norvège	16 000
ICEM	FREUDENBERG	Allemagne	30 000
ICEM	ENDESA	Espagne	28 000
ICEM	NORSKE SKOG	Norvège	11 000
ICEM	ANGLOGOLD	Af. du Sud	55 000
ICEM	ENI	Italie	70 000
ICEM	SVENSKA CELLULOSA A. (SCA)	Suède	46 000
ICEM	LUKOIL	Russie	130 000
IFBWW	IKEA	Suède	75 000
IFBWW	FABER-CASTELL	Allemagne	5 500
IFBWW	HOCHTIEF	Allemagne	37 000
IFBWW	SKANSKA	Suède	80 000
IFBWW	BALLAST NEDAM	Hollande	7 000
IMF	MERLONI ELETTRODOMESTICI	Italie	13 000
IMF	VOLKSWAGEN	Allemagne	336 000
IMF	DAIMLERCHRYSLER	Allemagne	362 000
IMF	LEONI	Italie	18 000
IMF	GEA	Allemagne	15 000
IMF	SKF	Suède	39 000
IMF	RHEINMETALL	Allemagne	25 000
IMF	BOSCH	Allemagne	225 000
IUF	ACCOR	France	145 000
IUF	DANONE	France	85 000
IUF	CHIQUITA	USA	24 000
IUF	FONTERRA	N.- Zelande	20 000
IUF	CLUB MEDITERRANEE	France	20 000
UNI	TELEFONICA	Espagne	152 000
UNI	CARREFOUR	France	397 000
UNI	OTE	Grèce	
UNI	ISS	Danemark	225 000
UNI	H&M	Suède	28 500

Total : 31 Accords signés en mai 2004			
+ 2 720 000 salariés couverts par ces accords-cadres			

Dans certains cas, le CEE est associé à la signature d'un accord cadre international à travers son secrétaire ou son bureau restreint. Dans d'autres cas (Skanska), si l'accord a bien été signé par la direction et la FSI (IFBWW), le groupe de suivi de cet accord est constitué du DRH et du bureau du CEE. Le CEE peut aussi être partie prenante (accord de GEA et accords signés par la FIOM) et devenir le lieu où se font les échanges d'information, où sont soulevés les problèmes, etc. Tous les accords signés dans la métallurgie impliquent le comité européen. Dans le cas de l'accord Volkswagen et Daimler Chrysler, c'est le comité d'entreprise mondial qui est en charge du suivi.

Plusieurs fédérations syndicales internationales ou européennes ont signé des accords avec des entreprises ou des organisations patronales. La fédération européenne de l'agroalimentaire et du tourisme (EFFAT) a ainsi signé avec le Comité européen des fabricants de sucre en 2003 un code de conduite qui prévoit la promotion de normes minimales dans plusieurs domaines (droits de l'homme, conditions de travail, hygiène...). Uni-Europa Commerce et l'organisation patronale Eurocommerce ont signé ensemble une

déclaration commune sur la RSE et qui, dans ce cadre, envisage le rôle des CEE comme une instance utile pour surveiller et évaluer ce qui se fait. Le secteur du textile et plus particulièrement les industries des chaussures et vêtements de sport connaissent de nombreuses campagnes menées par des ONG et des syndicats qui collaborent dans plusieurs initiatives. Clean Clothes Campaign est une coalition internationale d'associations de consommateurs, de syndicats, de chercheurs, de militants des droits de l'homme et de solidarité internationale basée dans une dizaine de pays. Le collectif De l'éthique sur l'étiquette fait partie de cette coalition internationale. La CFDT est l'organisation syndicale centrale du « collectif », au sein duquel on retrouve la Confédération et 5 Fédérations. La campagne « Play Fair. Jouez le jeu pour les JO. » - Respectez les droits des travailleurs de l'industrie des vêtements et chaussures de sport - lancée par Oxfam (ONG « globale »), Global Alliance (qui regroupe CISL, les 10 FSI et la TUAC) et Clean Clothes Campaign en vue des Jeux olympiques 2004 d'Athènes, a pour objet de faire pression sur le Comité olympique, en tant que détenteur premier des droits d'usage du symbole olympique, pour l'inciter à promouvoir les changements nécessaires en incorporant dans les contrats de licence et de sponsoring des engagements concernant les normes du travail.

Dès 1998, le dirigeant de la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir alertait les syndicalistes sur la véritable portée des codes de conduite :

« La récente prolifération des codes de conduite d'entreprise traduit l'incapacité des gouvernements et des institutions internationales, à l'instar de l'OIT, à faire appliquer les normes de travail minimales de base de par le monde. Cela a des répercussions gigantesques sur les travailleurs. Salaires de misère. Horaires de travail excessifs. Conditions de travail scandaleuses. Travail des enfants. Et la situation ne fait qu'empirer.

Les codes de conduites d'entreprise ne peuvent se substituer aux règlements nationaux et internationaux promulgués et mis en œuvre de toutes parts. Ils peuvent néanmoins servir de catalyseurs qui contraindront les gouvernements à examiner de nouveaux mécanismes pour l'application des droits des travailleurs, indépendamment de l'endroit où ils sont employés.

Malheureusement, à ce jour, l'immense majorité des codes d'entreprise ne constituent guère plus que de simples exercices de relations publiques - des façons de masquer l'exploitation. »

Il convient de noter que plusieurs grandes ONG (WWF, Amnesty International, Global Forrester Watch, la FIDH, Greenpeace...) ont aussi conclu des accords avec des multinationales. Carrefour a par exemple signé séparément deux accords, l'un avec la FIDH, l'autre avec UNI (un accord cadre), la fédération syndicale internationale des services.

Le secrétaire général de l'UNI tient un discours très clair sur la question : il ne considère en aucun cas que la RSE peut être un substitut à la réglementation. Il ajoute que « *le fait que les milieux d'affaires sont subitement prêts à prendre toutes ces initiatives volontaires ne justifie en aucun cas moins de réglementation. Au contraire, les récents scandales dans ce*

milieu sous-entendent que l'on en a besoin de davantage (...). L'expérience montre que [les entreprises] n'ont pas réussi le test 'volontaire'. »

Quant à la **Confédération européenne des syndicats**, elle se veut « prudente » sur le sujet de la RSE. Elle dénonce trois illusions. L'illusion que les rapports de force et les divergences d'intérêt n'existent plus. L'illusion que toutes les parties prenantes (entrepreneurs, consommateurs, travailleurs, ONG, actionnaires...) sont égales. Ce sont bien les actionnaires et les directions d'entreprise qui dirigent et se refusent à partager leur pouvoir. L'illusion que le volontariat – les bonnes pratiques et la bonne volonté – suffisent alors que la loi et un cadre contractuel sont nécessaires pour garantir durablement les droits des travailleurs et des citoyens.

Pour la CES, la RSE est donc un enjeu important car elle permet de renvoyer l'entreprise à ses responsabilités, qui vont au-delà des murs de l'usine ou des bureaux. Elle considère que le respect des lois et des conventions collectives ainsi que la promotion des droits sociaux dans les pays en développement représentent la première responsabilité sociale des entreprises. L'anticipation et la maîtrise des mutations technologiques et industrielles, l'éducation et la formation tout au long de vie ainsi que la sous-traitance sont aussi des thèmes majeurs de RSE. La CES participe aux côtés du Bureau européen de l'environnement (BEE) et de la plate-forme des ONG sociales européennes au manifeste pour l'investissement durable : investir dans un avenir durable. Le manifeste propose un important « *programme d'investissement public dans des biens et des services publics de qualité en vue de mener à des résultats positifs dans le domaine social ainsi que dans les domaines de l'environnement* ». La plate-forme sociale a pour objet de promouvoir une société ouverte à tous et une Europe sociale. Elle regroupe de nombreuses associations et réseaux (femmes, handicapés, habitat, antiracisme...).

1.3.3. Enjeux pour les organisations syndicales : apport de la RSE et la question des alliances

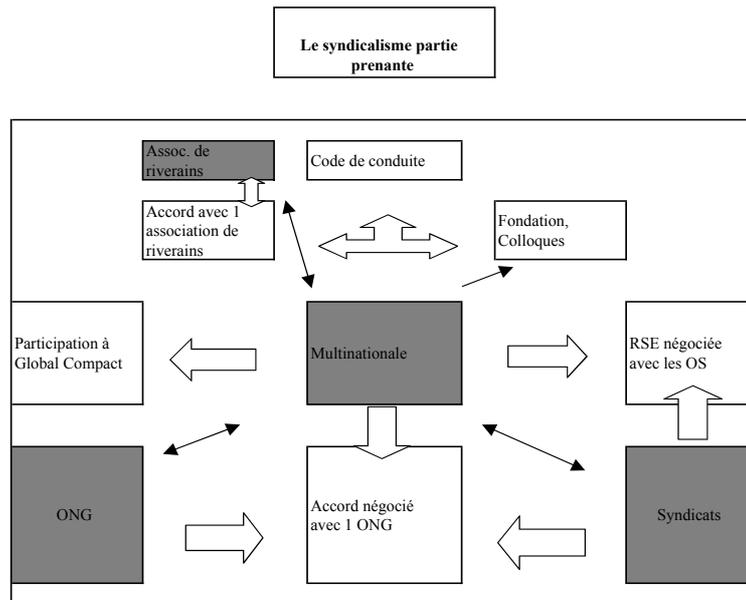
L'apport et la portée de la RSE

Elle peut constituer une brèche par rapport à l'objectif de maximisation du profit des entreprises puisque d'autres considérations peuvent être prises en compte comme les conditions des travailleurs, l'environnement immédiat dans lequel opère l'entreprise, les territoires, l'impact environnemental...

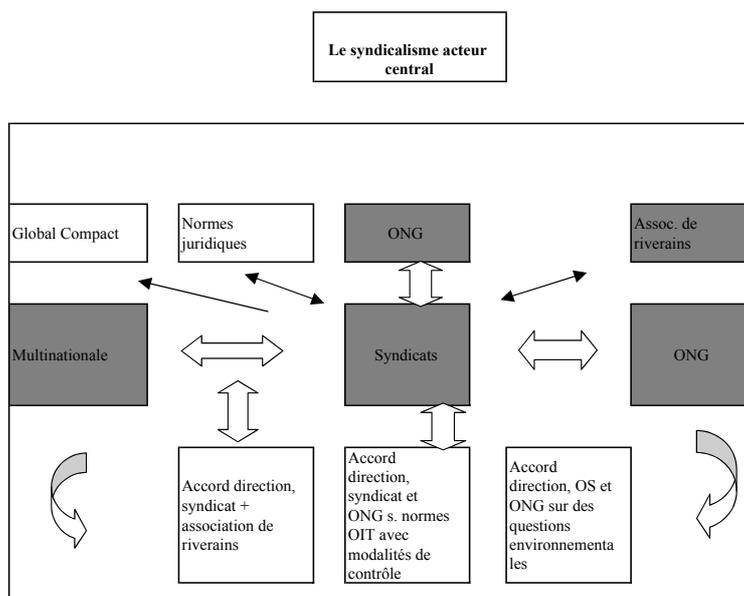
Pour les syndicalistes mais aussi plus largement pour d'autres parties prenantes, prendre au mot les entreprises qui prétendent concilier profit et développement permet de questionner l'entreprise sur les fondements à prendre en compte. Que signifie alors être une entreprise responsable ? Quels en sont les critères ? Une fois tiré le fil, toutes les questions surgissent les unes après les autres : le partage des richesses au sein de l'entreprise, la question des conditions de travail, de la formation voire le souci de l'environnement de l'entreprise (population, eau, ressources...).

Partie prenante ou acteur central ?

Les syndicats repensent actuellement leur stratégie et réfléchissent aux nouveaux partenariats qu'ils entendent nouer avec les nouveaux acteurs sociaux dont l'influence se fait grandissante (associations d'utilisateurs, de consommateurs et ONG).



L'enjeu pour les organisations syndicales est d'éviter de se retrouver comme l'une des multiples parties prenantes de l'entreprise, mais de se positionner comme un acteur incontournable de l'entreprise qui organise et structure autour de lui.



Les sujets RSE considérés comme prioritaires par les acteurs

entreprise	secteur	Directions	Responsables de CEE
TOTAL	Pétrole	sécurité / plateforme sociale / diversité ; mais chaque business a ses propres priorités	sécurité / humanitaire / sous-traitance / plateforme sociale (dialogue social en cas de restructuration ; formation tout au long de la vie)
SUEZ	distribution de l'eau ; électricité, gaz naturel	Biens publics / hygiène / émissions de GES / santé-sécurité / formation / rémunération	Restructurations / charte sociale
CLUB MED	Tourisme	Droits fondamentaux / mobilité /sous-traitance / gestion de l'environnement	Conditions sociales / environnement / aspects économiques
MERLONI	Métallurgie	Elargissement du CEE aux Etats extra-européens / code de conduite	
IKEA	Meubles	adaptation environnementale des produits, des matériaux et des magasins / gestion forestière / relations fournisseurs (code de conduite pour les achats)	santé sécurité / mobilité / motivation des salariés
ETEX	Matériaux de construction	Environnement	Environnement / amélioration des conditions de vie et de travail / charte sociale
OWENS CORNING	Matériaux de construction	relation clientèle / santé sécurité / environnement	Qualité de l'emploi / conditions de travail / politiques salariales
ARCELOR	Sidérurgie	People (planet ; sécurité) / Planet ((environnement = CO2) / profit (durabilité de l'entreprise)	Restructurations / territoires (bassins d'emploi) / développement durable
REPSOL	Pétrole	Gouvernance d'entreprise / programmes d'action Amérique latine / environnement / santé sécurité / GRH	Participation des travailleurs dans des initiatives décidées unilatéralement par l'entreprise / convergence des conditions de travail au sein d'un même pays et entre pays / reconnaissance des syndicats
ROCA	Radiateurs /salles de bains	Conciliation vie familiale et sociale / Formation / Non discrimination à l'embauche / contrôle des émissions dans l'environnement / respect des droits de l'homme / reconnaissance des syndicats dans l'amélioration des conditions de	Santé sécurité / système salarial (rémunérations variables et taux de rotation / discrimination dans la couverture accidents du travail / délocalisations

2. Les comportements généraux des acteurs face à la RSE²

2.1. Les conceptions de la RSE qui émergent des différents cas étudiés

Dans bon nombre des entreprises étudiées, les représentants des salariés dans les CEE n'ont qu'une vision vague de ce que peut représenter la notion de RSE telle qu'elle est véhiculée depuis plusieurs années dans le monde et ne connaissent pas nécessairement les références européennes sur le sujet. Par ailleurs, la perception de la RSE par les représentants salariaux n'est pas homogène : elle devient de plus en plus faible lorsqu'on s'éloigne du niveau européen. Le jugement le plus souvent exposé par les représentants syndicaux est, de façon symptomatique, la caractère « marketing » des actions de RSE engagées par leur direction.

Au contraire, les représentants des directions maîtrisent bien le sujet (à quelques exceptions près) et exposent spontanément la vision que leur entreprise développe de la RSE. Ces constats vérifient amplement le fait que la RSE est aujourd'hui fortement structurée autour des discours et des pratiques des multinationales. Ils soulignent la difficulté actuelle pour les représentants des salariés à développer des stratégies autonomes sur le sujet.

Les cas étudiés mettent également en évidence que les directions des groupes et les syndicats ont leurs objectifs propres : comment le dit une des personnes interviewées chez Owens Corning : « *le business pour les uns et la préservation des acquis sociaux pour les autres. Ces objectifs encadrent la RSE* » Le tableau en regard illustre cette séparation notamment concernant les questions environnementales et économiques, qui sont principalement portées par les directions, alors que les représentants des CEE mettent l'accent presque exclusivement sur les sujets sociaux.

La conception générale de la RSE comme pratique d'acteur fait apparaître des approches assez voisines pour les représentants des salariés, mais plutôt diversifiées pour les directions interrogées.

Côté représentants des salariés dans les CEE, il se dégage un fort consensus pour essayer de casser les pratiques RSE unilatérales et discrétionnaires de leur direction. Plusieurs d'entre eux ont estimé que leur rôle était de faire pression sur leur direction : « *pousser la direction à prendre ses responsabilités en matière sociale, environnementale, ... On ne produit pas n'importe quoi, n'importe comment, dans n'importe quelles conditions, ... Le souci de « développement durable », doit traverser l'ensemble des filiales, au niveau mondial. C'est une mission de base du syndicalisme de veiller à cela, d'interpeller les directions, voire de faire pression* ».

² Les éléments de texte en italique sont des extraits de propos tenus au cours des entretiens réalisés avec les représentants des salariés et des directions des entreprises du panel.

Par contre, côté représentants de la direction, on trouve toute la palette des conceptions :

- privilégier des pratiques plutôt unilatérales : Ikea, Repsol, Owens Corning, Roca... ;
- « *Aller vers des visions partagées* » : Total...
- considérer que « *le dialogue social est la base d'une politique RSE et que dans ce cadre le renforcement des CEE est important* » (Suez).

Les composantes de la conception dominante de la RSE dans les entreprises

L'impact du caractère plus ou moins international du groupe sur la conception de la RSE

Plus la taille du groupe est importante, plus ses activités sont diversifiées géographiquement, plus ses implantations dans les pays pauvres sont significatives, et plus les thèmes des droits de l'homme, des droits sociaux structurent la politique RSE. Cela concerne plusieurs groupes du panel : Total, ENI, Repsol, notamment. Tous ces groupes doivent gérer la « *malédiction des matières premières* » selon laquelle ces ressources se trouvent principalement dans des pays du tiers-monde sans pour autant contribuer à leur développement (faible niveau de vie, de santé et d'éducation). L'exploitation de ces richesses par des multinationales est, dans ces conditions, une confrontation potentiellement explosive, ce qui amène les groupes, dont les chiffres d'affaires dépassent bien souvent les PIB locaux, à s'engager dans des actions de nature « *publique* ».

« L'ENI a une présence historique dans de nombreux pays, dont, par exemple, le Nigeria. La dernière intervention dans ce pays africain a consisté en un programme de prévention de la transmission du virus du SIDA par voie maternelle.

D'autre part, dans le delta du Niger, ENI a institué un dialogue constructif avec les centaines de communautés rattachées à ce territoire, en proposant des programmes d'amélioration de la santé, de l'instruction et de l'alimentation ».

« La moitié du personnel du groupe se trouve aujourd'hui en Amérique latine. « Dans cet espace, les activités en matière de RSE sont les suivantes :

- *développement de programmes de soutien à la formation et à l'emploi de la population locale...*
- *plans de volontariat en entreprise : ils ont pour but de promouvoir parmi les employés des centres en Argentine la présentation de projets sociaux dans leur communauté, au départ avec le soutien du groupe, mais qui doivent pouvoir être maintenus une fois ce soutien terminé » (entretien Repsol).*

L'impact décisif de l'activité et des risques associés sur les sujets de RSE priorisés par les directions

	Activité	risques	RSE
TOTAL	extraction, transport, raffinage, distribution de pétrole ; chimie	présence dans pays "exotiques" (Birmanie, golfe de Guinée ; ..) ; pollution océans (Erika) ; installations Seveso (accident de Toulouse)	actions humanitaires / droits fondamentaux ; environnement ; santé sécurité
SUEZ	Distribution de l'eau ; électricité ; gaz naturel	Le défi de la gestion privée de biens publics sans sélection des clients (solvable / non solvable) avec une implantation dans des pays pauvres ; la réduction des gaz à effet de serre (Suez produit 70 MT de carbone) ; une population salariée composée à 80% d'ouvriers	Biens publics / hygiène / émissions de GES / santé-sécurité / formation / rémunération
CLUB MED	Tourisme ; villages de vacances	Implantation dans des pays pauvres ; contribuer au "développement durable social et économique des régions d'implantation"	Droits fondamentaux / mobilité / sous-traitance / gestion de l'environnement
IKEA	Fabrication et vente de produits d'ameublement	exploitation des forêts ; implantation dans des pays pauvres	projets concernant la gestion forestière, la prévention du travail des enfants, la promotion de la scolarisation et du développement; travaille avec l'UNICEF en Inde sur des projets d'école dans 500 villages voisins des ateliers des fournisseurs
ETEX/ Owens Corning	Production et distribution de matériaux de construction	Amiante	

La nature de l'activité et des risques, facteur déterminant des approches RSE

La nature et l'ampleur de l'engagement dans des politiques de RSE sont la plupart du temps fortement corrélées avec la nature de l'activité exercée par le groupe et des risques qui lui sont liées. La prise en compte des risques majeurs sociétaux et environnementaux, dans le contexte actuel de mondialisation et de sensibilité à ces sujets, est une question vitale pour la pérennité du business lui-même.

La RSE, une façon de revisiter l'activité de l'entreprise

La RSE peut être utilisée pour revisiter l'ensemble des activités d'un groupe du point de vue des impacts de l'entreprise sur l'environnement physique, social ou sociétal, ce qui est en général l'occasion de « découvrir » que l'entreprise faisait de la RSE sans le savoir et/ou d'offrir une image « modernisée ». C'est ainsi que les responsables de Total interrogés dans le cadre de cette enquête mettent en avant quatre aspects généraux qui participent à cette entreprise de mise en dynamique des activités du groupe autour des préoccupations de RSE :

- **le problème de l'exploitation de ressources finies** : actions d'amélioration dans la récupération des ressources ; gestion des gisements (ne pas les épuiser trop vite) ; améliorer l'efficacité énergétique des hydrocarbures ; développer les énergies de substitution ;
- **l'activité industrielle** : réduction des émissions nocives ; diminuer les consommations énergétiques (sites + transport) ; développer une conscience environnementale (cf. réhabilitation des sites...) ; fabriquer des produits propres ; prendre en compte la dimension humaine : HSE, compétences ; anticiper les évolutions d'activités (restructurations) ;
- **développer une meilleure gouvernance** : maîtrise des risques ; gérer les crises ; améliorer le dialogue avec les parties prenantes ; développer des repères éthiques partagés ; transparence / accountability ;
- **développement humain** : mesure des impacts à long terme des activités ; créer de la valeur pour toutes les parties prenantes ; favoriser l'accès aux biens publics fondamentaux ; s'articuler avec les pouvoirs publics.

La même démarche est observée dans d'autres entreprises du panel. Par exemple chez Etex, « tous les départements opérationnels ont été invités à participer à la réflexion sur le développement durable, décliné en un concept « construction durable ». Cela signifie qu'une toiture n'est plus seulement considérée comme un outil de protection des habitants, mais devient aussi capteur d'eau, d'énergie et de soleil ».

L'impact de l'histoire de l'entreprise et de sa culture

Par rapport à la mise en œuvre d'une RSE dialoguée, il convient enfin de tenir compte de la plus ou moins grande aptitude des groupes à construire des politiques allant dans ce sens. A cet égard, les travaux effectués dans le cadre de l'enquête permettent de faire ressortir quelques éléments qui peuvent contribuer, au moins au départ, à façonner la vision de la RSE portée par l'entreprise. On citera en particulier :

- la nature de l'actionnariat : un certain nombre de groupes du panel ont appartenu, dans un passé récent, au secteur public (Total, Repsol, ENI, Altadis, Arcelor), ce qui peut représenter un « plus » en matière de pratique du dialogue social ;
- le type de management : fortement institutionnalisé ou plus personnalisé ; la vision du haut management par rapport à la nature de l'entreprise (société anonyme ou communauté de personnes) est un élément important d'impulsion des politiques RSE des groupes ;
- la culture de l'entreprise : des groupes d'origine anglo-saxonne plus orientés actionnaires (Owens Corning) ou européens plus orientés « stakeholders » (un actionnariat historique familial (Roca, Etex, Barilla) qui peut colorer la RSE d'une teinte « paternaliste »; existence d'une culture fortement structurante (Ikea).

Quels sujets réellement pratiqués dans les CEE du panel ?

Les sujets de RSE pratiqués dans les entreprises du panel (1)

	sujet 1	Sujet 2	sujet 3
TOTAL	sécurité	plateforme sociale	formation
SUEZ	charte sociale	santé sécurité	
CLUB MED	sous-traitance	mobilité internationale	
ENI	observatoire santé sécurité	formation	
MERLONI	formation	code de conduite	
BARILLA	reporting social	formation	
IKEA	sécurité et hygiène		
ETEX	charte sociale		
ARCELOR	hygiène et sécurité		
ALTADIS	Pas de sujet de RSE traité dans le CEE		
OWENS			
CORNING			
REPSOL			
ROCA			

l'objet

d'expression dans les entretiens (choix effectué par les personnes interviewées)

Au final, compte tenu des divergences de points de vue sur la RSE entre les acteurs, les sujets pratiqués au niveau des CEE se situent quelque part aux endroits où se croisent les intérêts.

Dans un certain nombre de cas, aucun sujet RSE n'est traité au niveau CEE. Il en est ainsi pour Altadis (dont le CEE est de création très récente – 2002 - et qui doit apprendre la cohabitation de cultures différentes, en particulier espagnole et française), Repsol et Roca (dont les CEE sont peu représentatifs des équilibres géographiques réels) et pour Owens Corning.

Pour les autres groupes analysés, les sujets qui sont développés dans les CEE sont tous d'essence « sociale », avec une forte dominante santé / sécurité et formation.

2.2. Organisation de la RSE dans l'entreprise et modes de communication

Les modes d'organisation repérés

Les différents cas étudiés se positionnent autour de deux grands axes : d'un côté le degré d'intégration de l'organisation RSE au business, de l'autre le caractère plus ou moins formel de l'organisation de la RSE.

Plusieurs entreprises ont une vision de la RSE intégrée dans le management (plutôt qu'une organisation spécifique située à côté). C'est le cas notamment de Total et de Barilla. Pour le premier groupe, cette intégration se fait de façon très formalisée : trois grandes directions centrales interviennent dans la RSE.

- Direction du développement durable et de l'environnement : centrée sur les questions environnementales : études d'impacts, outils de reporting, dialogue avec les parties prenantes ;
- Direction de la sécurité industrielle ;
- Direction de l'innovation sociale et de la diversité au sein de la Direction des ressources humaines et de la communication.

Mais ce dispositif d'expertise ne pilote pas la RSE dans le groupe. Il est au service du Comex et des business qui sont censés porter la RSE (projets d'investissements, sécurité, business review sur les projets). Les relations avec les parties prenantes externes sont gérées de façon assez décentralisée : il n'y a pas une unité qui pilote.

Dans le cas de Barilla, cette intégration suit une logique différente, fondée sur de l'informel. Selon le représentant de la direction :

«Barilla n'a pas une politique formalisée en matière de responsabilité sociale (il manque une description précise et détaillée), mais elle bénéficie d'une longue tradition de pratiques s'intégrant de plein droit dans ce concept. Plutôt que norme codifiée d'un code éthique, la RSE est une caractéristique « génétique » de l'entreprise, de ses pratiques et des comportements concrets des personnes au quotidien. Par leur portée et leur complexité, ces thèmes sont difficiles à codifier. ...

Par conséquent, la RSE fait partie de la stratégie de notre entreprise, même si elle n'est pas codifiée : il s'agit d'un processus (qui va donc bien au-delà du simple calcul du niveau d'OGM ou du problème du travail des mineurs) orienté vers des valeurs fondamentales, qui représentent notre patrimoine commun. La RSE est autre chose que la philanthropie (être généreux) ou qu'une médiation entre éthique et profit, entre éthique et productivité »

Quelles politiques de communication sur la RSE ?

Deux questions centrales sont posées à cet égard :

- doit-on ou non communiquer (si oui avec le risque d'être accusé de faire du marketing ; si non avec le risque d'être accusé de ne rien faire en la matière) ?
- doit-on faire une communication d'ordre général ou des communications spécifiques pour chaque partie prenante ?

Indépendamment des publications de rapports annuels qui sont devenues assez générales, nous n'avons pas, sur le panel interrogé, de vision exhaustive des types de politiques de communication externe. Néanmoins, quelques pratiques peuvent être mises en évidence. Merloni cultive les prix et les récompenses. Arcelor médiatise son accord avec le CEE sur la santé-sécurité à travers une convention européenne de deux jours à Bilbao. Total affiche une vision complète de sa conception :

« La communication doit concilier deux extrêmes : 'on nous cache tout, on nous dit rien' ; on ne nous 'discrimine pas' par rapport aux autres parties prenantes.

Sur la base du rapport annuel, sont organisées des rencontres avec les stakeholders pour connaître leurs attentes

Mais il est nécessaire de ne pas segmenter les informations pour que chacun ait une compréhension globale ; la direction exprime son hostilité à une 'discrimination' des informations selon les parties prenantes. Parlant des salariés, elle les considère comme 'une sorte de mini forum stakeholder', puisque les salariés sont aussi consommateurs, actionnaires, citoyens... »

En termes de communication interne, les chartes et les accords RSE sont en général distribués et affichés sur les lieux de travail. Quelques problèmes peuvent être relevés, comme la difficulté à faire traduire dans les langues locales les documents, ou la difficulté à dépasser le simple affichage pour aller vers des présentations et explications plus développées.

« Comme annoncé dans le texte de la Charte, celle-ci devait être distribuée à l'ensemble du personnel du Groupe. Or, cet objectif est loin d'être atteint. Plus de 5 ans après sa signature, seul le personnel dirigeant (les cadres) et les syndicats sont en possession du document. L'information et la communication envers le personnel ne semblent pas être des priorités du groupe » (entretien Suez).

Mais :

« Un mois après que soit signé cet accord (sur la sous-traitance), un mail était envoyé par la direction du groupe à ses responsables locaux. Ce mail leur enjoignait de systématiquement inclure dans les contrats un engagement de l'entreprise sous-traitante de respecter « les accords d'entreprise et les conventions collectives (...), la réglementation sociale et en particulier les droits fondamentaux au travail tels que prévus dans la déclaration de l'OIT » (entretien Club Med).

« Un groupe paritaire s'est rendu dans 2 villages pour rencontrer près d'une centaine de travailleurs Turcs. Une diffusion de l'accord (sur la mobilité) traduit en Turc a été effectuée et une présentation des principaux points de cet accord a été faite. Un recensement des difficultés qu'ils rencontrent a été réalisé (paiement des salaires différés ou en retard, meilleure évaluation de leur travail etc.) » (idem).

3. Le dialogue social dans les processus de RSE

3.1. Fonctionnement et moyens des CEE : un élément important à prendre en compte en matière de RSE

La maîtrise de la RSE par les CEE renvoie nécessairement à l'analyse des moyens dont ils disposent pour prendre en charge un certain nombre de pratiques en relation avec cette thématique.

De façon générale, les prérogatives des CEE demeurent réduites³. Les réunions sont peu fréquentes, les informations souvent peu nombreuses, l'articulation avec les instances nationales n'est pas aisée. Sur tous ces points, le panel paraît assez représentatif de ce qui se pratique.

→

Nature de l'engagement RSE de la direction

nature du projet RSE	engagement unilatéral	dialogue avec le CEE	contractualisation CEE	contractualisation orga syndicales
TOTAL 1	sécurité	→	en cours	
TOTAL 2	plateforme sociale		en cours	
SUEZ 1	charte sociale			
SUEZ 2	santé sécurité			
SUEZ 3	formation		en cours	
CLUB MED 1	sous-traitance			
CLUB MED 2	mobilité/ OIT			
ENI 1	observatoire santé & sécurité			
ENI 2	formation			
ENI 3	accord-cadre			
MERLONI 1	formation			
MERLONI 2	accord-cadre			
BARILLA 1	audit social			
BARILLA 2	formation			
IKEA 1	sécurité & hygiène			
IKEA 2	accord-cadre (hors CEE)			
ETEX 1	amiante			
ETEX 2	charte sociale			
OWENS C. 1	pas de RSE négociée au CEE			
ALTADIS	pas de RSE négociée au CEE			
ARCELOR	hygiène et sécurité			
ARCELOR	restructuration			
REPSOL	pas de RSE négociée au CEE			
ROCA	pas de RSE négociée au CEE			

³ Pour ceux qui existent, car globalement, le nombre de CEE reste encore relativement peu important eu égard au potentiel existant.

La plupart des CEE du panel ne se réunissent qu'une seule fois par an, lors d'une réunion ordinaire, généralement précédée d'une réunion préparatoire. Le bureau restreint – quel que soit le terme retenu – se réunit en principe plus souvent. Il est en général composé de 4 ou 5 membres, mais peut compter jusqu'à 12 participants. C'est une structure plus vivante et plus efficace que le CEE en plénière.

Une bonne partie des CEE du panel dispose d'une assistance de leur fédération syndicale européenne selon des formes plus ou moins formalisées : représentant de la fédération syndicale membre du CEE, coordinateur, expertise syndicale, etc. Le secrétaire du CEE du Club Med provient par exemple de l'EFFAT et n'est pas salarié de l'entreprise. Un expert de la FEM siège au CEE d'Arcelor. Une partie des CEE bénéficie aussi d'un recours à un cabinet d'expertise-comptable.

Plusieurs CEE, notamment Total, Suez et Arcelor disposent d'un nombre élevé de membres (entre 40 à 50), ce qui ne contribue sans doute pas à l'efficacité de la structure et semble la rendre plus formelle, sauf à ce qu'elle soit dotée d'instances internes de travail.

A cet égard, le fonctionnement du CEE de Suez est intéressant. L'IED (instance européenne de dialogue) se réunit deux fois par an (2 jours de réunion préparatoire en présence des seuls élus au mois de juin ; 4 jours de réunion plénière en présence de la direction en octobre). Elle dispose d'un bureau de 6 membres qui se réunit régulièrement (13 fois en 2002 par exemple) avec rencontre avec la direction (DRH). L'IED compte en son sein des commissions « métiers » (eau / énergie / propreté) qui se réunissent deux fois par an. Des commissions transversales ont également été créées : santé-sécurité, formation. Elle bénéficie de l'assistance d'experts et de moyens administratifs : un secrétariat à mi-temps, un local, des micros, portables, Internet.

Le fonctionnement des CEE est encore souvent marqué par la culture nationale de la maison mère : forte culture scandinave chez Ikea, forte culture italienne chez Barilla, forte culture française chez Suez par exemple. Les perceptions / conceptions nationales différentes de la RSE et du dialogue social marquent également les comportements des représentants des salariés. Il existe également de différences notables de fonctionnement entre CEE, différences liées au nombre plus ou moins élevé de pays qui y sont représentés (ainsi dans le cas de Repsol, la plupart des implantations du groupe hors d'Espagne se trouvent en Amérique latine. Cela semble également être le cas pour Roca, fortement présent hors de l'Union européenne).

En dépit de leur progressive et fastidieuse mise en place, les CEE ont commencé à devenir des instances où l'on parle de RSE. D'après l'European Industrial Relations Observatory, l'accord signé chez Ford en 2000 entre le management et le CEE sur Visteon constitue ainsi le premier exemple d'un CEE qui devient le partenaire de négociation de la direction en matière de RSE.

3.2. L'origine des pratiques de RSE et le processus de gestation

Une origine délicate à définir

L'amorce d'une pratique de RSE par les CEE est un processus complexe dans lequel se confrontent des logiques d'acteurs différentes (management et représentants des salariés) qui se construisent petit à petit. Le management est, la plupart du temps, à l'origine du processus, à travers des politiques ou des pratiques que le CEE tentera de requalifier en termes de RSE, ou dans lesquelles il essaiera d'intégrer le point de vue des représentants des salariés. La plupart du temps également, la définition d'une pratique RSE renvoie à des maturations parallèles entrecoupées de temps de dialogue et de validation réciproque entre les acteurs.

La majorité des sujets de RSE dans l'échantillon relèvent *in fine* d'une démarche conjointe de la direction et des représentants des salariés. C'est notamment le cas pour presque tous les sujets de RSE des entreprises italiennes du panel – à l'exception d'un cas chez Barilla.

L'exemple du projet de « plate-forme sociale » chez Total

Ce projet est révélateur de cette imbrication. Le point de départ est la politique de cession développée par Total depuis la fusion avec Fina et Elf et une modalité particulière de gestion sociale poussée par le CEE à l'occasion de la cession de l'activité « peintures » du groupe fin 2002. Le CEE demanda à la direction du groupe d'accompagner l'opération post-cession sur trois plans :

- protection du droit des instances représentatives dans la nouvelle structure (mise en place d'un CEE) ;
- maintien du périmètre de l'activité reprise pendant un certain temps ;
- possibilité de retrouver un emploi au sein de Total.

Sur les bases de cette expérimentation (la direction a contractualisé avec le repreneur sur les différents sujets), le CEE est entré en discussion avec la direction pour élargir la méthode « à froid » sur plusieurs points : les situations de réorganisation de niveau européen dans le groupe, la nature des informations à obtenir en amont aux différents niveaux des instances représentatives du personnel, la formation tout au long de la vie (employabilité). L'objectif est d'aller vers un accord.

L'exemple de l'accord sur la mobilité au Club Med

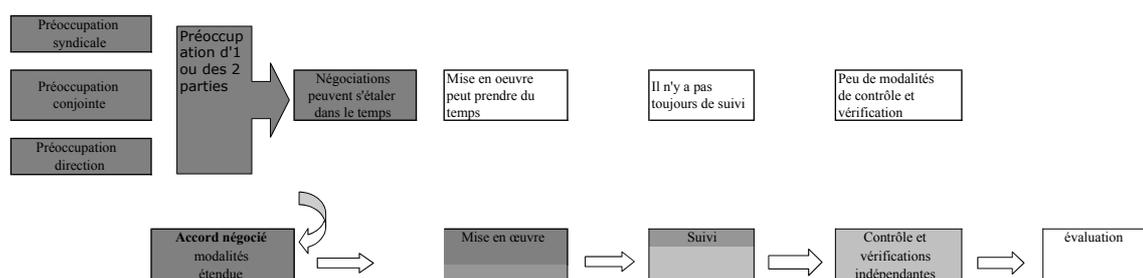
Au Club Med, c'est la direction qui a initié la discussion en annonçant sa décision de faire venir du personnel turc pendant l'hiver en France, en Italie et en Suisse (à cette époque de l'année, le personnel turc connaît une saison morte). C'est le début d'un processus de

négociation sur la question des travailleurs turcs. Le CEE a rebondi pour imposer une négociation plus large sur la mobilité et sur le respect des normes de l'OIT. L'accord concerne les pays de la zone Europe-Afrique où le Club est implanté (Côte d'Ivoire, Sénégal, Tunisie, Maroc, Egypte, Tunisie, Suisse, Croatie, Union européenne). Il prévoit que le Club Med doit respecter une série de droits fondamentaux inspirés des principes de l'OIT : droit de créer un syndicat, droit de négocier collectivement, ne pas tolérer le travail forcé ou obligatoire ou des enfants, respect du principe d'égalité des chances, égalité des rémunérations entre hommes et femmes. L'accord encourage aussi la mobilité des travailleurs qui se portent volontaires pour aller travailler dans des villages situés au sein de l'UE. Ces saisonniers sont employés dans les mêmes conditions (rémunération, CDD saisonnier, couverture sociale française...) que leurs homologues français.

La charte sociale de Suez : une démarche contractuelle

Elle émane d'une réelle volonté syndicale commune au sein du CEE. Un groupe de travail, appelé « conseil restreint », a été constitué afin de faire aboutir le projet. La Charte a été signée par le secrétaire et secrétaire adjoint du CEE en 1998. L'objectif des membres du CEE était de garantir un même niveau social pour l'ensemble des travailleurs dans le monde. Ils ont exercé une influence déterminante pour pousser les membres de la direction assez loin dans leurs déclarations de principes. La participation des syndicats à la rédaction de la Charte sociale internationale (comme de la charte santé et sécurité) a été admise par la direction, qui avait besoin de leur appui pour en faciliter la mise en œuvre. Il s'agit d'une collaboration s'inscrivant dans un rapport de force et dans une stratégie du type « donnant-donnant » ou « gagnant-gagnant ».

Des processus souvent lents



Les accords de RSE ont rarement des effets immédiats. Cela peut s'expliquer par la nature des sujets, particulièrement lorsqu'ils ont un lien avec le développement durable. Mais il faut aussi prendre en compte les temps de gestation des sujets, de leur négociation, de leur mise en œuvre.

La « lenteur » des processus renvoie également à de nouvelles formes d'apprentissage pour les deux acteurs – syndicats et directions :

- apprentissage de nouvelles formes d'engagement qui peuvent dépasser les cadres contractuels classiques
- apprentissage d'un travail commun au niveau européen sur des sujets RSE

Le cas de l'accord sur la formation à Suez

L'Observatoire social international a été créé à l'initiative de Suez. L'objectif de cette structure est « d'imaginer les voies et moyens d'un nécessaire équilibre entre impératifs économiques et nouvelles exigences sociales ». L'OSI a réalisé un document en mai 2002 portant sur le droit à l'éducation et à la formation tout au long de la vie. Le document envisage plusieurs objectifs pour donner corps à ce projet (passerelle entre formation initiale, professionnelle et permanente ; droit à une période de formation ; transférabilité des compétences etc.). Chaque signataire (il y a plusieurs entreprises, telles Lafarge, France Télécom, Suez, EDF, Schneider...) est censé le mettre en œuvre selon ses propres modalités. Chez Suez, son application est prévue en plusieurs temps : négociation avec les représentants du personnel, expérimentation locale dans quelques unités, puis généralisation progressive à l'ensemble du groupe. Deux ans après sa signature, sa transposition chez Suez n'est toujours pas effective.

Le cas de l'observatoire sur la santé et la sécurité d'ENI

Il a été approuvé par protocole le 21 juin 1996. C'est seulement en 1998 que la composition de l'observatoire a été fixée et en 1999 qu'une première réunion a été organisée... **Quant à l'accord sur la formation continue**, il date de 2003 et a donné lieu à la création d'un groupe de travail pour définir un « programme expérimental »...

L'exception de l'accord signé au Club Med sur la sous-traitance

La période de négociation n'a pas été trop longue et, dans le mois qui a suivi sa signature, la direction du groupe envoyait un mail à ses responsables locaux pour leur signifier de bien vouloir prendre en clause, dans les contrats qu'ils signaient avec des sous-traitants, un engagement à respecter les normes de l'OIT.

3.3. L'engagement réel dans la « RSE négociée » : nature et modes de mise en œuvre

Dans la plupart des cas, le dialogue entre CEE et direction a donné lieu à contractualisation. Il n'y a pas vraiment de cas d'engagement unilatéraux de la direction. Il peut y avoir aussi contractualisation avec les organisations syndicales mais c'est surtout le cas pour les ACI. La nature de l'engagement pris se traduit dans les conditions de suivi prévues par l'accord.

Les conditions génériques de suivi et de contrôle

En matière de suivi et de contrôle, le dirigeant de la Fédération internationale des travailleurs du textile, de l'habillement et du cuir a émis une série de conditions pour que les codes de conduite ne se réduisent pas à de simples astuces de communication publique des entreprises. Ces conditions peuvent aussi s'appliquer aux accords de RSE négociés dans le cadre des CEE :

- « - *Un système externe viable et indépendant de vérification.*
- *Le système de vérification doit englober toutes les activités de la société concernée, de ses fournisseurs et de leurs sous-traitants y compris les travailleurs à domicile.*
- *Les personnes qui procèdent à la vérification doivent avoir accès à tous les maillons de la chaîne de production et à l'ensemble des archives de la société.*
- *Le processus de vérification devrait englober des discussions avec la direction, les syndicats et les travailleurs, l'examen des données relatives à la société et l'observation du site.*
- *Tout certificat accordé doit l'être pour une durée déterminée et doit pouvoir être retiré en cas d'infraction au code.*
- *Le processus de vérification doit intégrer des procédures d'appel ».*

La stricte lecture des accords pris en compte laisse apparaître qu'aucun ne semble se conformer aux critères énoncés.

Tous les accords ne sont pas encore en application, ce qui témoigne à la fois du caractère récent des pratiques de RSE au niveau des CEE ainsi que de la longueur des temps de gestation évoqués précédemment. Quelques-uns ont par ailleurs été conclus récemment. L'accord du Club Med sur la mobilité date de l'hiver 2004. Celui de Suez sur la formation tout au long de la vie n'est pas encore signé. Arcelor vient tout juste d'adopter (février 2004) des engagements à la suite de sa convention européenne sur la santé et la sécurité.

Le rôle des CEE dans le suivi des ACI

Sur les treize entreprises du panel, quatre ont signé des accords cadres internationaux – ENI, Merloni, Club Med et Ikea. Les trois premiers incluent le CEE pour le suivi de cet accord. Dans le cas d'Ikea, la fédération syndicale internationale en assure le suivi. Et pour les trois accords, les dispositions ne sont pas précisées, et rares sont les modalités concrètes : qui vérifie ? Avec quels moyens et quels outils ? Avec quelle indépendance ? Il semble que le CEE soit surtout un lieu d'interpellation pour ses membres.

La participation des CEE au suivi des accords signés au niveau des CEE

Ce point est particulièrement important car il indique dans quelle mesure le CEE est impliqué dans la vie de l'accord qu'il a signé ou des dispositifs pour lesquels il a été consulté. L'analyse des suivis prévus et effectués réellement (pour les projets qui disposent d'une certaine antériorité) dans les entreprises de notre panel fait ressortir des formes plus ou moins élaborées d'implication des CEE allant de la simple information (plus ou moins régulière) à un rôle actif dans le suivi/contrôle/évaluation, en passant par la pratique de l'interpellation de la direction par le CEE.

Des cas consistants d'implication des CEE

CEE du Club Med : des pratiques de suivi. Rien n'est expressément précisé dans les accords en matière de suivi. Ils sont pourtant l'occasion de certaines formes de suivi et de contrôle par les membres du CEE ou son secrétaire. L'accord sur la sous-traitance, immédiatement applicable, est suivi par les syndicats locaux qui ont pu alerter le CEE et porter un problème à l'ordre du jour. Quant à l'accord sur la mobilité, signé cet hiver, il a permis au secrétaire du CEE de se rendre dans les villages concernés pour en expliquer la portée aux intéressés grâce à des interprètes et leur en donner une copie traduite. Il faut noter toutefois que ces modalités de suivi ne figurent pas dans l'accord. C'est le secrétaire du CEE qui les a imposées à la direction, ce qui ne garantit pas leur pérennité.

Des dispositifs d'implication consistants prévus chez Suez. L'implication du CEE est prévu pour la charte sociale qui est mise à l'ordre du jour de chaque réunion. Des indicateurs ont été élaborés par l'entreprise en concertation avec le CEE, qui recourt à l'assistance technique d'une université. Une évaluation doit être faite tous les ans au CEE. Quant à la charte sur la santé et la sécurité, elle définit des engagements : réalisation d'un code de conduite « santé et sécurité au travail » ; création d'un comité directeur « santé et sécurité » rattaché au comité exécutif du groupe, composé de représentants de la direction et du CEE et diffusion à l'ensemble des salariés du groupe. Le but du comité est de veiller au respect de code de conduite et des engagements. Un rapport social et un rapport annuel sont prévus. Le comité directeur doit « rapporter » une fois par an au CEE. Des critiques sont cependant formulées, car la charte n'a pas encore été réellement mise en application, et la direction renvoie la responsabilité de l'application aux représentants des travailleurs.

Les accords signés chez Barilla (audit social et formation) ont été discutés au CEE. L'initiative d'un audit social a été débattue dans ce cadre tout comme le questionnaire sur la formation préparé avec l'aide d'une université.

Pour l'ENI, (observatoire Santé-sécurité), deux réunions annuelles sont prévues dont l'une en même temps que le CEE. Chaque société du groupe effectue une présentation en matière d'accidents du travail à l'aide d'indicateurs (taux de fréquence etc.). Il est composé d'un représentant par pays représenté dans le CEE, les représentants respectifs des entreprises du groupe, un représentant de la fédération syndicale européenne (EMCEF).

Chez Arcelor, le travail sur la santé et la sécurité s'est fait de manière concertée. Mais c'est *in fine* la direction qui a pris des engagements sur la base des recommandations qui lui étaient faites lors de sa « convention européenne ». Ces engagements résultent d'un processus négocié avec le CEE. Ce fut à l'origine une décision conjointe de la direction du groupe et du CEE. La convention a été préparée par un comité regroupant des représentants des salariés et de la direction qui se sont répartis en cinq groupes de travail (risques industriels, sécurité des sous-traitants...). Chaque groupe de travail a présenté des propositions à l'occasion de la convention. C'est en puisant dans ces propositions que la direction a présenté ses engagements. Le comité de pilotage direction/élu du personnel organisateur de la convention a été chargé du suivi avec un droit de contrôle et d'interpellation.

L'élaboration d'une charte sociale chez Etex a été totalement portée par le CEE et la fédération syndicale européenne (FETBB) après avoir été largement discutée à la base, sur la plan local. Le suivi de la charte incombe au secrétaire du CEE, mais cette disposition est tacite et ne figure pas dans l'accord.

Des modes d'implication des CEE plus légers

Dans le cas d'Owens Corning, où ce qui tient lieu de RSE n'a pas donné lieu à contractualisation, le CEE a simplement la possibilité de mettre les questions de santé, sécurité et environnement à l'ordre du jour.

L'ACI de Merloni a vu son suivi confié à la « commission nationale paritaire » dont les résultats sont communiqués lors des réunions annuelles du CEE. Toutefois la conception, la diffusion et la mise en œuvre de cet accord cadre international donnent, d'après la direction, un rôle significatif aux organisations syndicales.

« Nous sommes les premiers au monde à avoir établi un code de conduite de concert avec les syndicats. Pour la diffusion du Code de Conduite, nous avons favorisé une implication maximum dans toutes les unités de production, les agences commerciales et chez les fournisseurs ; nous avons affiché le Code sur tous les tableaux des usines, il a été présenté aux salariés par leurs représentants, nous l'avons envoyé à chacun de nos fournisseurs, nous avons intégré dans tous les documents contractuels signés avec nos fournisseurs une clause imposant le respect du code de conduite, un outil d'application concret qui concerne les fournisseurs de Merloni du monde entier. Ce qui est difficile, c'est de pouvoir être réellement informés des comportements illicites.

Notre philosophie consiste en une approche pragmatique des problèmes, en sachant pertinemment que l'objectif est d'impliquer les syndicats et de partager nos choix avec eux. Les réunions du CEE permettent de faire le point sur l'état d'avancement du Code de Conduite. Nous préparons actuellement un Code de comportement, aux termes de la loi italienne 231/2003 sur la responsabilité pénale des entreprises ».

Le suivi des recommandations en matière de sécurité et hygiène chez Ikea prévoit qu'en matière d'évaluation, toutes les entreprises Ikea doivent analyser les questions sécurité et hygiène régulièrement et établir un suivi régulier afin de contrôler leur développement. Le sujet est mis à l'ordre du jour de la réunion plénière CEE et un compte rendu annuel sur le sujet doit être envoyé aux membres du CEE. En revanche, le CEE n'est pas impliqué dans le suivi de l'ACI.

L'implication des membres de CEE dans le suivi, le contrôle et l'évaluation de pratiques de RSE pose la question de l'investissement relativement important et permanent nécessaire, ainsi que celle de la compétence nécessaire pour une action efficace. Cette difficulté a été soulevée notamment à l'ENI (observatoire)

La difficulté soulevée par les représentants syndicaux réside dans la technicité des sujets et leur manque de connaissances spécifiques alors que la direction est représentée par les responsables de la sécurité.

4. Les enseignements de cette étude

4.1. La « RSE dialoguée » est un phénomène encore émergent

Les analyses effectuées sur le panel d'entreprises font ressortir que la RSE impliquant les représentants des salariés est encore un phénomène balbutiant, émergent, d'autant plus que les choix méthodologiques effectués ont eu tendance à privilégier les entreprises qui « avaient » une pratique en la matière (cf. annexe).

D'une part, la RSE négociée dans les CEE ne représente qu'une partie de ce qu'est la RSE dans une acception large (type Commission européenne). Les multinationales contractualisent relativement peu avec les CEE et/ou les organisations syndicales et les OS/CEE ne représentent qu'une partie des parties prenantes avec lesquelles les directions négocient.

Lorsqu'un thème est mis en exergue ou que l'initiative vient de la direction, les sujets traités sont très fortement en lien avec le sujet considéré comme « sensible » pour l'entreprise : Ikea met l'accent sur l'environnement tout comme Owens Corning et Etex qui ont été confrontés au problème de l'amiante. Suez insiste beaucoup sur son rôle de fournisseur d'un bien public, discours qui récupère le débat tenu sur l'eau, un bien public mondial...

Les CEE sont eux aussi en moyenne récents, et beaucoup n'ont pas encore atteint leur vitesse de croisière. La RSE dans les CEE est donc encore une idée en devenir plus qu'une réalité vaste, multiforme et répandue. Pour que la RSE devienne un mouvement de fond, il faudrait une extension massive des négociations puis des accords au sein de milliers de multinationales.

Lenteur des processus

Enfin la nature même des sujets de RSE (formation, création d'observatoires...), les étapes des processus à l'œuvre (émergence des thèmes pour chaque acteur, processus un temps parallèles, puis échanges, négociation, accords, mises en œuvre, évaluation...) et les apprentissages complexes à réaliser par les acteurs, tout cela conforte l'idée que l'on s'inscrit nécessairement dans un temps long.

4.2. L'horizon encore indéterminé de la RSE dialoguée

Des risques

Risque pour les organisations de se faire diluer au sein une multitude de chartes, de codes, d'accords passés avec d'autres parties prenantes.

risque de valoriser des engagements unilatéraux en RSE, alors que les lois ne sont pas respectées sur certains aspects (droit syndical par exemple).

Risque de voir les directions s'emparer des domaines de compétences traditionnelles des organisations syndicales.

Risque de se faire marginaliser si les organisations syndicales laissent la place à d'autres acteurs.

Des opportunités révélées par l'enquête

Les accords de RSE peuvent néanmoins constituer une opportunité pour élargir le réseau syndical au niveau international. Ils peuvent être aussi une occasion de nouer un dialogue et des partenariats avec d'autres parties prenantes comme les ONG ou les associations, même si cela n'apparaît pas encore concrètement dans le panel étudié.

« La charte a été l'occasion de tisser quelques liens avec des organisations syndicales étrangères (USA, Brésil). C'est un moyen de pression sur Suez pour les (con)fédérations syndicales » (Suez)

« Les engagements de la direction se révèlent être une opportunité pour le développement de contacts syndicaux transnationaux extra européens, la direction étant susceptible d'être interpellée sur les problèmes sociaux dans les sites des différents continents. La question reste de savoir quelles seront les réactions de la direction lors des rapports syndicaux et des interpellations sur l'état de la situation sociale dans certains sites hors Europe » (Etex)

Ils représentent pour les organisations syndicales une possibilité de renforcer leur pouvoir de négociation vis-à-vis d'une direction et de demeurer l'acteur incontournable qui structure autour de lui. La RSE peut aussi leur permettre de disposer de leviers complémentaires d'interpellation de la direction.

« La Charte peut être utile au niveau international, dans la mesure où elle peut constituer un incitant supplémentaire au respect des législations internationales. C'est un document de référence qui peut être mis en avant dans certaines occasions :

- *Sita Allemagne (2003) : suite à la récupération par l'entreprise des länder de l'est, Sita Allemagne a voulu casser les prix pour garder le contact dans le contexte d'éco emballage ; imposition aux salariés de l'est de baisses de salaires de 20%, une semaine de congés en moins, augmentation du temps de travail. Contestation de la décision par les organisations syndicales allemandes, en application des principes de la charte, (article 7 : « Suez respecte la législation sociale et les réglementations conventionnelles de chaque pays »).*
- *Etats-Unis : fusion de deux entreprises avec maintien des deux organisations syndicales (alors que la législation américaine était plus contraignante)*
- *Afrique du sud (2001) : grève pour non respect par Suez de ses engagements (coupure d'eau à une maison de retraite) et demande de renationalisation de l'eau » (Suez)*

« Jusqu'à présent, la mise en place de différentes actions s'inscrivant dans le cadre de la RSE n'a rien apporté de plus au niveau syndical. Le seul point positif est que cela a permis de mieux cadrer le concept et de voir la direction s'impliquer davantage par rapport à des thèmes qui, bien entendu, peuvent améliorer l'image de marque de l'entreprise, mais aussi son fonctionnement ainsi que la satisfaction des travailleurs. De plus, le fait que l'entreprise dise s'engager sur un certain nombre d'objectifs environnementaux, sociaux, ... peut être une occasion pour les syndicats d'interpeller la direction sur la réalisation concrète de ses engagements ». (Ikea)

4.3. L'enclenchement de processus

Malgré leur caractère partiel, les expériences étudiées dans notre panel d'entreprises ont contribué à faire évoluer les comportements et les mentalités des acteurs, notamment des responsables et, parmi eux, des responsables de sites, ceux par lesquels passe la mise en œuvre effective des projets contractualisés au niveau des CEE. A cet égard, certains processus enclenchés sont particulièrement intéressants.

« Par rapport à la Charte, depuis la signature, on ne peut pas encore identifier de réalisations concrètes. On est au début d'un processus et il faut lui donner du temps. Néanmoins, des initiatives concrètes sont prises afin de faire un état de la situation sur les différents continents. Un réseau se met en place et des informations sont communiquées. La première étape vise l'Amérique du sud : identification des contacts, organisation d'un séminaire sur place avec les représentants des travailleurs en septembre prochain. Le secrétaire et le représentant-expert FETBB du CEE se rendront au Chili où un séminaire syndical sera organisé pour les représentants des travailleurs des filiales ETEX d'Amérique latine, en collaboration avec les représentants locaux (d'Argentine, du Chili, et du Brésil). Des visites de sites sont prévues.

Le principe des contacts est accepté par la direction du groupe et ceux-ci sont pris en charge financièrement par la CMT (Confédération mondiale du travail). Ces contacts

feront bien entendu l'objet d'un suivi au niveau du CEE et permettront aux représentants des travailleurs d'interpeller la direction concernant la mise en œuvre de la charte sociale ». (Etex)

Un responsable syndical d'Arcelor a parfaitement résumé l'enjeu de ces processus pour les organisations syndicales : « *Pas de démarche fusionnelle entre direction et organisations syndicales, mais l'expression de points de vue spécifiques et la construction de solutions tenant compte d'un intérêt commun.* »

L'utilité de la RSE pour les organisations syndicales est donc encore indéterminée. L'horizon des possibles oscille entre un levier suffisamment puissant pour peser de manière significative sur les choix stratégiques des entreprises, et leur faire prendre en compte d'autres considérations que la seule maximisation du profit, et une réponse des directions d'entreprise aux mouvements de contestation auxquels elles sont confrontées, et un moyen de se prémunir de toute réglementation en recourant à des engagements peu ou pas contraignants.

4.4. Peu de suivi et de contrôle des engagements

La consistance des engagements laisse pour le moment dubitatif. Le suivi, l'évaluation et le contrôle sont encore peu développés. La question du contrôle des engagements est pourtant cruciale. Sans vérification indépendante ou sans contrôle des organisations syndicales, les engagements ne peuvent être réellement pris au sérieux et risquent fort de n'être que des opérations de communication et de marketing des multinationales. Pour produire des effets, la responsabilité sociale des entreprises ne saurait reposer sur leur seule bonne volonté. Il faut que les représentants des salariés des entreprises concernées soient impliqués et aient un droit de regard sur la politique de l'entreprise en matière sociale et environnementale. Plus généralement, cela n'enlève rien à la nécessité d'un cadre législatif en matière sociale ou environnementale.

4.5. La pertinence des CEE

Le CEE, une instance pertinente pour traiter de questions globales

Il y a besoin d'un cadre pour traiter de questions globales. Le CEE est une instance unique – à l'exception du comité d'entreprise mondial, mais il n'en existe qu'une poignée – de dialogue social transnational, adéquate pour traiter de questions de RSE. Les CEE constituent aussi un lieu pertinent pour surmonter les éventuelles divergences entre organisations syndicales nationales. L'apprentissage d'un travail commun au niveau européen sur des sujets de RSE n'est pas toujours facile. Dans certains des cas rencontrés, les organisations syndicales ont du mal à dépasser les clivages nationaux et à concilier la protection des intérêts nationaux avec une vision globale. Les différences de culture syndicale – en termes de rapport au consensus et à la conflictualité par exemple – ne sont pas facile à dépasser.

Un fonctionnement satisfaisant des CEE est une condition qui permet de mener des négociations entre la direction et les représentants des salariés en matière de RSE. Nombre de CEE se situent encore dans une phase d'apprentissage (accords récents) et sont trop souvent encore des institutions formelles.

Le CEE est un lieu pertinent pour traiter de questions globales. Une de ses limites réside dans la seule prise en compte des pays membres de l'Union européenne dans sa composition. Son extension à tous les représentants des salariés des pays où est implanté un groupe européen pourrait constituer une amélioration afin de lui permettre de jouer parfaitement son rôle d'instance de dialogue social transnational.

Des instances et des niveaux multiples à articuler

Les instances sont nombreuses : comités européens ou de groupe, organisations syndicales nationales, fédérations européennes ou internationales, management groupe ou local etc. L'articulation entre les niveaux européen, national et local n'est pas aisée, faisant intervenir différents niveaux et acteurs.

Les structures syndicales et de représentation fonctionnent au niveau international en réseau, entre pairs et en dialogue interculturel complexe. Leur animation repose souvent sur quelques individus. Au contraire, les entreprises ont une inclinaison forte pour les structures pyramidales et disposent d'organisations structurées et d'une culture en général plus homogène...

Une grande difficulté est de faire « sortir » le sujet du cercle de ses initiateurs (direction générale et CEE) et d'ancrer les sujets dans des pratiques récurrentes. La difficulté du dialogue apparaît entre les niveaux locaux, nationaux et européen pour les organisations syndicales, et entre le groupe et ses unités locales pour le management.

L'intérêt des configurations différenciées

Les accords cadres internationaux sont également intéressants à cet égard, car ils présentent une série de configurations différenciées. Certains sont simplement signés entre une multinationale et une fédération syndicale internationale. Dans notre panel, Ikea entre dans ce cas de figure, avec un CEE peu au fait de cet accord, tandis que d'autres prennent en compte le ou les syndicats du pays siège comme en Italie. Pour deux groupes de la métallurgie – Volkswagen et Daimler Chrysler – l'accord a été conclu entre la direction, la FIOM et le comité mondial. Enfin, certains accords impliquent le comité d'entreprise européen, soit comme signataire (SKF), soit pour le suivi de l'accord (Skanska). Merloni de son côté a conclu avec les syndicats italiens et le CEE un accord qui porte sur les normes de l'OIT. Le mode d'articulation des accords cadres internationaux avec les CEE n'est donc pas figé.

Dans le cas de certains accords cadres internationaux, le CEE peut être signataire et/ou le lieu de contrôle et de suivi de l'accord. Dans la métallurgie, tous les accords (8) signés par la FIOM sont aussi signés par le CEE ou le comité mondial (dans les cas de VW et Daimler Chrysler). L'accord signé chez Skanska, qui dépend d'une autre FSI, prévoit l'implication du CEE dans le suivi de l'accord. L'extension de la pratique observée dans la métallurgie, à savoir associer et impliquer systématiquement le comité européen, ne peut que conduire au renforcement de celui-ci comme une instance de dialogue social. Pour l'essentiel, les accords cadres internationaux portent surtout sur le respect des normes de l'OIT. En revanche, les CEE abordent des thèmes plus traditionnels (sous-traitance, sécurité...). Le CEE gagnerait en poids si la pratique essentiellement observée dans la métallurgie s'élargissait et l'impliquait systématiquement. Dans le panel de l'étude, quatre multinationales sur les treize étudiées étaient signataires d'un accord cadre international.

La question des articulations entre CEE et organisations syndicales

Les instances impliquées dans les processus de RSE peuvent être nombreuses et porteuses de légitimités différentes : CEE, comités de groupe, organisations syndicales nationales, fédérations syndicales européennes ou internationales. La question de la place des CEE ne peut donc pas être évacuée.

Il apparaît en premier lieu qu'il convient de ne pas se priver d'une instance qui existe et qui pourrait trouver un levier supplémentaire de légitimité dans une implication sur des sujets de RSE. Par ailleurs, il est à noter que nombre de CEE de notre panel bénéficient d'une assistance de leur fédération européenne, selon des modalités plus ou moins formalisées (membre du CEE, coordinateur, expertise syndicale, réunions communes).

Ceci dit, plusieurs questions restent ouvertes qui trouveront sûrement des solutions diversifiées quant aux types d'équilibres à rechercher entre CEE et instances syndicales : par exemple quel est le meilleur canal de remontée des informations sur les dysfonctionnements en matière de RSE ? ou encore quelle est la légitimité des CEE pour traiter des questions de RSE au-delà des frontières européennes ?

Une des clés de l'inscription durable des CEE dans les dispositifs de RSE réside dans la consolidation de leur statut dans le dialogue social.