

Chapitre 3

Responsabilité sociale des entreprises, GRH et gestion du changement

Par *Julienne Brabet et Olivier Maurel (Université Paris 12/ IRG)*¹

« Nous ne demandons pas aux entreprises de faire quelque chose de différent dans leur pratique courante des affaires ; nous leur demandons de faire leurs affaires courantes différemment »

Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU de 1997 à 2006

Le développement durable constitue aujourd'hui un enjeu majeur reconnu par les médias, les politiques et la plupart des acteurs sociaux. D'après les promoteurs de la démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), les entreprises ont aussi un rôle à jouer : en exerçant leur responsabilité sociale, elles peuvent contribuer, à ce développement durable que leurs activités mettent au contraire en danger si elles sont guidées par le seul impératif d'une rentabilité à court terme. Dans une première partie nous tenterons de définir ce qu'est la démarche RSE, dans une deuxième partie ce qu'elle implique en termes de changement pour la gestion des ressources humaines. Nous présenterons enfin un cas pour illustrer notre propos.

Section 1. La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Section 2. La RSE : vers un changement des modes de gestion des ressources humaines ?

Section 3. Cas - Du double projet économique et social à la AA Way : la RSE aux prises avec la globalisation et la rentabilisation.

Section

1

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

Après avoir défini brièvement la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et ses enjeux, nous présenterons ses acteurs et montrerons en quoi ce vecteur de changement est lui-même issu de changements politiques, macro-économiques et sociaux.

1. Comment définir le concept de RSE ?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un phénomène apparu dans les années 90, dans le sillage du concept de développement durable défini comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.* »² Appliqué aux entreprises, le développement durable (DD) vise à conjuguer la performance sur trois dimensions, la fameuse « *triple bottom line* » (Elkington, 1999) symbolisée par les trois P :

- la dimension économique : Profit (recherche de l'efficacité des dirigeants et de la rentabilité pour l'actionnaire),

¹ Ce chapitre a été rédigé dans le cadre du programme « Le potentiel régulateur de la RSE » financé par l'ANR

² Bruntland, 1987, p.51. En 1992, le concept de développement durable fut au cœur du Sommet de la terre à Rio, ainsi que du Sommet mondial du développement durable à Johannesburg, tous deux sous l'égide de l'ONU.

- la dimension sociale : People (prise en compte des intérêts des parties prenantes (en anglais, *stakeholders*), c'est-à-dire de « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme.* » Freeman, 1984)
- et la dimension environnementale : Planet (préservation ou protection des éco-systèmes et de la bio-diversité : climat, territoires, populations humaines, faune, flore).

« *Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et « investir » davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.* »³ La RSE procède ainsi d'une approche globale ou sociétale, ce que ne traduit pas toujours le terme « social » dont l'usage courant en langue française évoque plutôt les relations avec les salariés et leurs représentants, ou bien certaines politiques publiques concernant par exemple l'intégration ou la lutte contre l'exclusion. En clair, le rôle de l'entreprise est une « affaire de société » comme le soulignent Capron et Quairel (2004) à la suite de Sainsaulieu (1990). En outre, la RSE invite les entreprises à dépasser la seule responsabilité juridique (respect des obligations légales) et à faire preuve d'initiatives et d'engagements volontaires. Certains, observateurs, directions d'entreprise, parties prenantes et contre-pouvoirs se méfient de cette définition trop centrée à leurs yeux sur le volontarisme. Ils espèrent ou tentent d'imposer une définition des responsabilités de l'entreprise PAR le débat démocratique.

2. Quelles sont les principales thématiques de la RSE ?

Dans chacun des trois domaines mentionnés, la RSE se traduit par une obligation de prise en compte (ou par des devoirs) de l'entreprise vis-à-vis de celles et ceux pour lesquels son activité est porteuse d'enjeux... La RSE amène donc l'entreprise à s'interroger sur sa responsabilité quant aux conséquences de son activité :

- Dans le cadre de son périmètre juridique,
- Mais aussi tout au long de sa chaîne de production de valeur, même externalisée : c'est ce que l'on nomme sa sphère d'influence qui, le cas échéant, peut être invoquée pour caractériser le degré de responsabilité indirecte –ou de complicité de l'entreprise en cas d'infractions ou de manquements de ses partenaires à leurs obligations)

Concrètement, le tableau ci-dessous présente les principaux champs d'intervention à partir du projet de normes de l'Organisation des Nations Unies sur la responsabilité des sociétés transnationales et autres entreprises en matière de droits de l'homme. Pour faciliter la compréhension des acteurs impliqués, outre le plan environnemental, nous avons choisi ici de différencier le plan social (les collaborateurs appartenant à la chaîne de production de l'entreprise ainsi que leurs représentants) et le plan sociétal (la société au sens large).

Dimension sociale	Dimension sociétale	Dimension environnementale
Droits des travailleurs	Obligations visant la protection du consommateur	Obligations visant la protection de l'environnement
Droit à la sécurité de la personne		
Droit à l'égalité des chances et à un traitement non discriminatoire	Respect de la souveraineté nationale et des droits de l'homme	

Tableau 1. *Les droits humains selon le projet de normes des Nations Unies sur la responsabilité des sociétés transnationales et autres entreprises*

³ Commission européenne, Livre Vert - Promouvoir un cadre européen pour la RSE, Juillet 2001

En termes de pratiques, ces thèmes impliquent tous les acteurs de l'entreprise :

- chargés de la production et de la distribution des biens et des services (de l'éco-conception à la gestion des déchets en passant par les achats responsables et les relations aux fournisseurs et aux sous-traitants),
- mais aussi ceux qui décident de la stratégie, de l'organisation du travail, de la gestion des ressources humaines, des systèmes de comptabilité, de contrôle de gestion et d'audit, de financement, de marketing, de communication et de relations publiques qui structurent cette production...

3. Quels sont les acteurs de la RSE ?

Comme le suggère l'expression « parties prenantes » déjà évoquée, une démarche de RSE n'engage pas les seuls membres de l'entreprise. Le schéma ci-dessous présente les principaux groupes ou individus qui, selon l'expression de Freeman (cf. supra) peuvent « influencer ou être influencés par la réalisation des objectifs de la firme ».

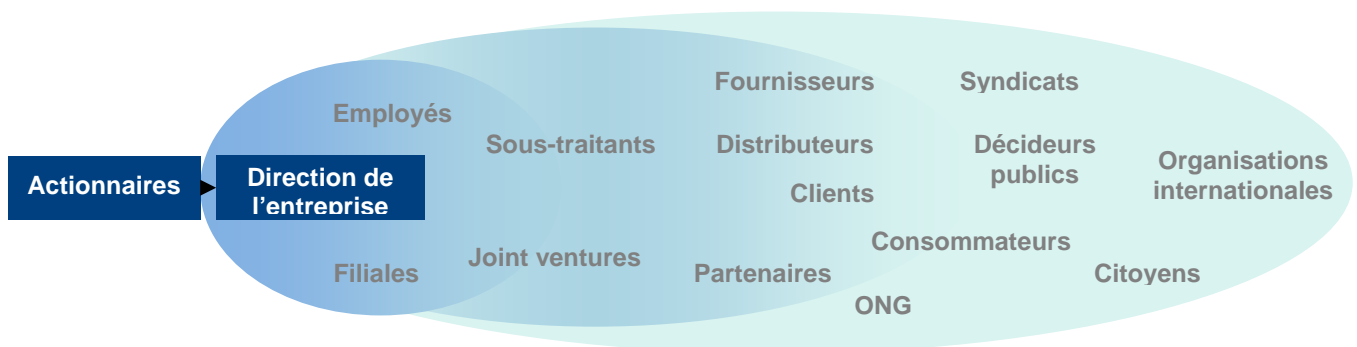


Figure 1. L'entreprise, ses parties prenantes et sa sphère d'influence, d'après un schéma d'Amnesty International

Pour illustrer notre propos, prenons quelques exemples concrets :

- Les actionnaires peuvent exercer une pression forte sur les dirigeants de l'entreprise pour maximiser leur retour sur investissement, au détriment des conditions de travail des collaborateurs ou de l'équilibre environnemental de leurs territoires d'implantation ou d'approvisionnement ; ils peuvent aussi s'engager dans une politique d'investissement socialement responsable (ISR) qui leur assure une rémunération satisfaisante en tenant compte des risques sociaux et environnementaux générés par l'activité ou le management de l'entreprise.
- Les clients de l'entreprise peuvent pâtir de la qualité ou de la sécurité des produits qu'ils achètent, de par leur consumérisme irréfléchi ou faute de transparence de la part des entreprises ; d'un autre côté, ils peuvent modifier leurs comportements et faire jouer collectivement leur pouvoir d'achat pour modifier les processus de production ou de distribution (à travers les mouvements de consommation dite responsable, le commerce éthique...).
- Les organisations non gouvernementales (ONG) peuvent se limiter à pallier les insuffisances ou les carences du marché par leur engagement auprès des populations défavorisées ou dans le cadre de chantiers de dépollution ; elles peuvent aussi mobiliser l'opinion pour dénoncer certains agissements de la part des entreprises et, le cas échéant, pour les accompagner dans une démarche visant d'abord à limiter les externalités

négatives et ensuite à améliorer leurs pratiques, en lien avec les syndicats. Elles peuvent encore mener des actions de lobbying auprès des décideurs publics pour qu'ils encadrent de manière plus incitative ou contraignante les activités des entreprises.

- Les collectivités territoriales peuvent avoir à gérer les dégâts environnementaux causés par l'activité de certaines entreprises ou souffrir des conséquences sociales de leur politique de gestion de ressources humaines (précarité, chômage...); néanmoins, par leur politique fiscale ou les conditions de leurs offres publiques d'achat, elles peuvent aussi peser sur les choix politiques des entreprises.

Tous ces acteurs ont un rôle à jouer. Leur prise de conscience et leur mobilisation feront de la RSE un vœu pieux ou, si ce n'est un sujet neuf, du moins un enjeu d'avenir.

4. De quels changements est née la RSE ?

L'expression RSE est relativement récente, mais son objet ne l'est pas forcément. Quel est le rôle des entreprises et l'implication de leur activité dans la société ? Au cours de l'Histoire, nombreux sont ceux qui ont questionné la finalité de l'activité commerciale et ses conséquences sur la cité. Pour rester dans le cadre de l'entreprise née de la révolution industrielle du XIX^e siècle (Mc Hugh, 1988), il suffit de nous référer au paternalisme (Ballet et de Bry, 2001), à l'éthique des affaires (Crane & Matten, 2004) ou encore à la notion d'entreprise « citoyenne » (Champion, 2003). Si le sujet n'est pas récent, quels sont donc les changements qui ont conduit à le considérer autrement ?

De la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'aux années 70, dans la plupart des pays démocratiques occidentaux, le pouvoir est plutôt concentré dans les mains des Etats qui définissent les mécanismes de contrôle de la société dont ils procèdent. De leur côté, les entreprises se développent en profitant d'une croissance forte stimulée à la fois par la reconstruction et la demande grandissante des ménages dont le pouvoir d'achat s'améliore. La division du travail (de type taylorien) repose sur une technostructure puissante qui, dans des systèmes fortement intégrés, standardise et planifie les tâches d'un personnel majoritairement peu ou moyennement qualifié. Même si elle est loin d'être idyllique, cette période est celle du compromis fordien par excellence (Palpacuer, 2003) : « *les richesses domestiques générées par l'activité productive [sont redistribuées] sous forme d'augmentations de salaire et de stabilité de l'emploi* » dans le cadre de relations professionnelles entre entreprises et syndicats où alternent « *des logiques de confrontation (...) et de coopération* » sous le regard de l'Etat (assez interventionniste s'agissant de la France). Dans ce cadre de référence socio-politique, les entreprises semblent ainsi assumer leur « responsabilité » en contribuant au bien-être collectif. Au plan environnemental, les ressources naturelles ne manquent guère et « *la pollution est acceptée comme contrepartie normale du progrès et du développement économique* » (Postel, Rousseau & Sobel, 2006). Au plan social, les formes d'aliénation au travail se voient compensées financièrement dans les pays dits développés et apparaissent comme négligeables dans les colonies. Globalement, les sacrifices individuels sont considérés comme mineurs et transitoires dans une société en constant développement.

Des années 70 aux années 90, le relatif équilibre des pouvoirs des « trente glorieuses » va d'abord être sapé par l'instabilité des changes, la concurrence entre places financières et la diffusion de l'inflation américaine sur le continent européen, notamment après les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979. La création de nouvelles institutions régionales ou des traités

internationaux (accords du GATT⁴ par exemple) érodent les marges d'action des Etats-Nations. De leur côté, les grandes entreprises aussi font face à de nombreux changements. Le visage de l'économie se transforme (déclin des industries lourdes, développement rapide des services). Dans un contexte de concurrence ardue, la croissance passe par le rachat des concurrents, par le développement de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Face aux changements fréquents des modes de consommation, et dans un contexte de crise économique et financière, le modèle productif dominant va évoluer : baisse des effectifs due aux gains de productivité générés par le progrès technologique, complexification des modes de production et diversification des emplois, gestion en flux tendus, externalisation de nombreuses activités de support ... Les sociétés occidentales vont être affectées par ces changements économiques. Le chômage de masse devient structurel, laissant les syndicats à la fois désemparés et affaiblis par une mobilisation moindre. Les solidarités « de classe » s'effritent au profit de stratégies plus individuelles, encouragées par des pratiques managériales différenciées. Non seulement les organisations syndicales peinent à réagir face à la fragmentation de leur base traditionnelle, mais elles ne semblent pas attirer ceux qui pâtissent des nouveaux déséquilibres (travailleurs immigrés, femmes, travailleurs précaires ou chômeurs...).

Depuis les années 90, les changements décrits s'accroissent au rythme de la mondialisation. La circulation mondiale des capitaux et la financiarisation de l'économie sont facilitées par le développement des investisseurs institutionnels qui gèrent des fonds pour le compte de tiers (Williams, 2000 ; Brabet, 2002). L'internationalisation touche également les processus de production (Palpacuer F. & Parisotto A., 2003) avec l'externalisation et la diversification des chaînes d'approvisionnement et de production de valeur sur l'ensemble de la planète⁵. Enfin, les pratiques de management varient au gré des changements de stratégie industrielle et de périmètre de l'entreprise (via fusion, acquisition, revente, délocalisation, externalisation...). Pris dans une logique de maximisation des profits pour l'actionnaire, le « capital humain » devient une variable d'ajustement⁶ : réduction des effectifs, flexibilité par l'emploi externe (sous-traitance, intérim, stages...), individualisation et réversibilité des rémunérations... En l'absence de cadre légal international (*hard law*) qui puisse leur être appliqué quels que soient les pays où elles se trouvent, et faute de contre-pouvoirs internationalement reconnus (organisation multilatérale, syndicats internationaux), les multinationales développent des systèmes d'autorégulation volontaire et non contraignante (*soft law*). Dans l'esprit libéral, la loi et les accords sociaux cèdent le pas à une logique de contrat dans lesquels prévaut un déséquilibre des rapports sociaux (*might is right*). Profitant parfois de leurs poids économique, certaines entreprises peuvent même influencer certains Etats sur l'orientation du cadre juridique national et l'impunité en cas d'entorse ou de contournement.

Parce qu'ils paraissent échapper au contrôle démocratique, le pouvoir de ces réseaux multinationaux suscite des réactions de contestation croissantes. Cherchant des formes nouvelles de régulation pour maintenir une certaine cohésion sociale et freiner la désillusion des citoyens à l'égard des politiques, les gouvernements commencent à s'exprimer sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces positionnements politiques s'exercent souvent sous la pression des organisations non gouvernementales (ONG) qui jouent un rôle de catalyseur auprès de l'opinion (la « société civile »). Certaines de ces ONG ont acquis une efficacité professionnelle et se sont aussi internationalisées. Ce faisant, elles ont gagné une meilleure

⁴ General Agreement on Tariffs & Trade

⁵ Notamment dans des pays à faible coût de main-d'œuvre ou dont le droit (du travail ou environnemental) s'avère moins contraignant...

⁶ Cela est d'autant plus vrai pour les « flag ships », ces entreprises réseaux qui possèdent seulement la marque et n'emploient pas directement les travailleurs qui fabriquent les produits.

image que des syndicats de salariés divisés, souvent repliés sur leurs adhérents et peu internationalisés. Néanmoins, la création récente de la CSI (Confédération Syndicale Internationale)⁷ vise justement à faire émerger une réponse syndicale à la segmentation et à la dérégulation du marché du travail au niveau mondial.

5. A quels changements nous invite la RSE ?

Nous venons de le voir, la rupture progressive du compromis fordien aboutit à la prépondérance des entreprises multinationales sur les autres acteurs du système de relations professionnelles, à savoir l'Etat et les représentants des travailleurs (Dunlop, 1971). L'attente de RSE constitue l'une des réponses possibles face à ce déséquilibre, avec comme objectif de procéder à une certaine recomposition des rôles. Née de changements, la RSE est elle-même un vecteur de changement qui s'appuie sur une prise de conscience progressive d'un paradoxe: d'une part l'exaltation d'un individualisme consumériste qui confère un sentiment de toute-puissance et d'autre part le désir collectif de réassurance (de sécurité, de durabilité !) face aux incertitudes et aux peurs créées par cette même société de consommation.

Le rôle de la division du travail social dépassait le cadre de l'organisation pragmatique : *« Nous sommes ainsi conduits à considérer la division du travail sous un nouvel aspect. Dans ce cas, en effet, les services économiques qu'elle peut rendre sont peu de choses à côté de l'effet moral qu'elle produit, et sa véritable fonction est de créer entre deux personnes un sentiment de solidarité. (...) Dans les sociétés contemporaines où elle a pris le développement que nous savons [la division du travail social a] pour fonction d'intégrer le corps social, d'en assurer l'unité. »* (Durkheim, 1930). Or depuis, cette division est devenue telle que les repères « naturels » (ou l'échelle « humaine ») se sont noyés dans la taille des organisations, dans l'éloignement et la complexité des processus de transformation, dans la multiplicité des interfaces, dans l'accélération des rythmes de travail et de consommation... Les changements portés par les sciences et techniques ont dilué notre conscience des cycles de vie, de la finitude des ressources naturelles et de notre existence, de l'interdépendance des actes humains. Comme le souligne Norbert Elias (1982) : *« Dans les sociétés développées, ce qui prend le dessus, c'est le sentiment, largement répandu chez leurs membres fortement individualisés, que chacun d'entre eux existe pour soi et dans une indépendance absolue par rapport aux autres, au "monde extérieur" en général »*.

Se « responsabiliser » du latin « *respondere* » (répondre), n'est-ce pas (re)prendre conscience de notre vulnérabilité et des limites du « progrès » (Foucault, 1975-76 ; Jonas, 1984), tenter reconnaître l'Autre (Lévinas, 1982) et renouer un dialogue interrompu pour affronter le désenchantement du monde (Weber, 1919) ? La RSE conduit à interroger le sens et la cohérence de l'action de chacun d'entre nous sous ses différentes casquettes : citoyen, parent, consommateur, collaborateur dans l'entreprise, actionnaire... Hors toute représentation réductrice ou manichéenne de tel ou tel acteur, il s'agit de reconstruire des équilibres permettant de négocier collectivement des compromis acceptables par le plus grand nombre, pour aujourd'hui et pour demain.

⁷ Guy Ryder, secrétaire général de la CSI, avait estimé lors du Forum social mondial de Porto Alegre (Brésil) en janvier 2005, que *« le fort impact négatif de la mondialisation néolibérale sur les travailleurs »* et *« la difficulté de trouver des réponses syndicales nationales sans prendre en compte les enjeux internationaux posés »* justifiaient la création de cette nouvelle organisation. La CSI compte 360 syndicats dans quelques 150 pays. Dépêche de l'agence Associated Press concernant la création de la CIS - 1^{er} novembre 2006.

A ce stade de notre réflexion, il convient d'interroger le rôle que la Gestion des Ressources Humaines (GRH) peut jouer dans ce processus de responsabilisation.

Section

2

LA RSE : VERS UN CHANGEMENT DES MODES DE GRH ?

Quels sont les liens entre RSE et gestion des ressources humaines ? Qu'est-ce qu'une GRH socialement responsable ? Quel processus de changement peut renforcer une gestion socialement responsable ? Telles sont les questions auxquelles nous essaierons d'apporter quelques réponses dans cette partie.

1. En quoi la RSE concerne-t-elle la GRH ?

Rappelons tout d'abord que la Gestion des Ressources Humaines dépasse largement les activités de la direction des ressources humaines : il s'agit de la manière dont sont gérés les humains non seulement au cœur des grandes entreprises multinationales, mais aussi dans l'ensemble des réseaux de fournisseurs et des sous-traitants sur lesquels elles s'appuient. Ainsi définie, la GRH est impliquée à double titre dans la démarche de RSE.

- D'abord, parce qu'un mode de gestion des ressources humaines respectueux des droits humains fondamentaux et même soucieux du développement humain constitue l'un des axes de la RSE. On se souviendra que la RSE promeut classiquement un « *triple bottom line* », le bilan des activités de l'entreprise doit être opéré en tenant compte de l'efficacité économique, sociale et environnementale. La dimension sociale comprend la protection des droits humains au travail et le développement des travailleurs même si elle ne s'y limite pas⁸.

Or c'est bien le mode de gestion des ressources humaines qui peut assurer ou au contraire entraver cette protection et ce développement des travailleurs. Pour être caricatural, une entreprise qui contraint des enfants à travailler 12H00 par jour, en leur imposant des tâches répétitives, dans des conditions mettant en péril leur intégrité physique, sans leur donner la possibilité de s'éduquer et en les payant trop peu pour qu'ils puissent s'alimenter, se loger et se soigner décemment, cette entreprise, donc, ne saurait être considérée comme une entreprise responsable au 21^{ème} siècle.

Pourtant les entreprises du 19^{ème} siècle pratiquaient ce mode de « gestion des ressources humaines » ; et force est de constater que dans certains pays, des entreprises le pratiquent aujourd'hui. Il s'agit souvent des sous-traitants ou des fournisseurs de multinationales originaires de pays développés. Mais ceci dit, les sociétés dites développées sont quelquefois soumises au dumping social exercé « par »⁹ des pays (ou par des travailleurs originaires de ces pays), fragilisant d'autant les modes de gestion de certaines populations salariées confrontées à la précarité, à des rémunérations faibles et à la régression de l'Etat providence. L'existence de « *sweat shops* »¹⁰ est régulièrement dénoncée par les ONG dans les pays sous-développés comme dans les pays riches et développés de la planète. Même si certains les légitiment parfois en les considérant comme un moindre mal, nul ne

⁸ Puisqu'elle envisage aussi l'inscription harmonieuse de l'entreprise dans les communautés qui l'accueillent

⁹ Ce ne sont bien entendu pas les pays ou les salariés issus de ces pays qui exercent un dumping mais la situation qui leur est faite dans les systèmes de production internationaux

¹⁰ Les « *sweat shops* » sont ces ateliers, bien souvent clandestins, où des employés en situation plus ou moins régulière « suent à la tâche » dans des processus de production tayloriens

tenterait de présenter ces modes de gestion comme responsables dans un monde qui a acquis les ressources nécessaires pour nourrir, abriter, soigner et éduquer l'ensemble des humains qui l'habitent.

Néanmoins, s'il est plutôt aisé d'obtenir un consensus sur des pratiques de GRH non socialement responsables, il est plus difficile de définir des modes de gestion socialement responsables et les conditions qui permettent de les mettre en œuvre. C'est pourtant ce que nous tenterons de réaliser dans ce chapitre.

- Mais avant d'entreprendre cet exercice périlleux, il ne faut pas oublier que la GRH intervient aussi dans le domaine de la RSE à un autre titre. La manière dont on gère les hommes contribue aussi dans l'entreprise à faciliter ou au contraire à rendre très difficile la conception et la mise en œuvre d'actions de changement visant à protéger l'environnement et à développer les humains qui y travaillent.

A nouveau, proposons un exemple caricatural. Imaginons une entreprise dont la stratégie principale est la domination par les coûts et la production de masse. Des salariés précaires et peu formés y accomplissent, dans des conditions difficiles, des tâches routinières dont ils ne comprennent pas le sens. Ils sont mal rémunérés. Ils n'ont pas la possibilité de s'engager dans des actions collectives de défense que la Direction tente d'interdire. Leurs managers peu qualifiés sont chargés du contrôle et éventuellement de la coordination du travail. Une culture autoritariste et conflictuelle s'est développée qui n'encourage guère l'émergence et le partage de valeurs de respect des hommes et d'innovation. Aucun membre de l'entreprise, à part peut-être la Direction n'est impliqué dans son progrès. Encore la Direction ne s'intéresse-t-elle qu'à la rentabilité de l'activité.

Dans cette situation, nous pouvons supposer que nul ne peut ni ne veut participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet RSE. Si des améliorations se produisent dans le champ de la gestion du travail, elles seront le fruit de rapports de force favorables aux salariés ou bien de contraintes extérieures, imposées par la loi ou par des clients de l'entreprise. De la même façon, le respect de l'environnement devra aussi être imposé. Ainsi, dans l'exemple proposé, les modes de communication interne, de relations sociales, d'organisation du travail, de rémunération, de gestion de l'emploi et des compétences qui constituent le cœur de la gestion des ressources humaines ne favorisent guère l'engagement dans une démarche coopérative de RSE.

La GRH constitue donc à la fois un des outils qui permet le changement et l'un des objets sur lesquels il porte lorsqu'une entreprise s'engage dans une démarche de responsabilité sociale. C'est plutôt sur ce second aspect que nous centrerons maintenant notre propos.

2. Qu'est-ce qu'une GRH socialement responsable ?

Des institutions publiques internationales (ONU, OIT, OCDE, Union Européenne...) ont produit des normes qui incitent ou contraignent les entreprises à respecter les droits humains au travail et qui viennent compléter des lois nationales¹¹. Progresser vers le respect de ces normes nationales ou internationales constitue sans doute la première obligation des entreprises et des Etats. Cette obligation n'est pas bien remplie dans les pays les moins avancés ou en voie de développement dans lesquels les entreprises travaillent souvent pour

¹¹ Voir Annexe I

fournir des biens ou même des services aux entreprises multinationales. Ces multinationales ont parfois établi des chartes ou des codes de conduites qui s'appliquent à leurs filiales et à leurs fournisseurs, souvent sous la pression d'ONG qui ont médiatisé leurs mauvaises pratiques, en même temps qu'elles militaient pour l'élaboration de normes. Qu'ils soient produits par des entreprises individuelles ou des groupements d'entreprises (en partenariat ou non avec des ONG et des syndicats), ces codes intègrent généralement les principales normes des institutions internationales et s'engagent en même temps à respecter les législations nationales (parfois embryonnaires ou dont la violation n'est guère sanctionnée par les pouvoirs locaux). Dans le même esprit, des entreprises industrielles, des sites de production peuvent rechercher la certification d'organismes indépendants qui attesteront de la qualité de leurs pratiques sociales. Des audits sociaux viennent généralement vérifier l'application des normes chez les fournisseurs et les sous-traitants ou dans les filiales étrangères. Ces démarches sont bien loin d'être adoptées par l'ensemble des entreprises multinationales. Même lorsqu'elles sont adoptées, la pression sur les coûts de production rend parfois leur mise en œuvre concrète quasi impossible chez des sous-traitants et des fournisseurs, dans des pays qui ont justement été choisis pour le faible coût de leur main-d'œuvre.

Pour synthétiser le socle commun de normes qui, à défaut de jouir d'un consensus général, sont largement acceptées, nous reprendrons de façon plus détaillée le volet social du tableau réalisé dans la section 1 concernant le projet de normes des Nations Unies (2003). Ce projet s'appuie dans sa conception sur les principaux référents qui existent déjà dans le monde.

Droits des travailleurs	Droit à la sécurité de la personne	Droit à l'égalité des chances et à un traitement non discriminatoire
<ul style="list-style-type: none"> • Interdiction du travail forcé et du travail des enfants, • Garantie de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité sur les lieux de travail, • Limitation du temps de travail, • Assurance d'une rémunération qui assure aux intéressés ainsi qu'à leur famille des conditions de vie appropriées, • Respect de la liberté d'association, de la liberté syndicale, du droit syndical et du droit de négociation collective 	<ul style="list-style-type: none"> • Non-participation à des crimes de guerre, crimes contre l'humanité, génocides, actes de torture, disparitions forcées, pratiques de travail forcé ou obligatoire, prises d'otages, exécutions extrajudiciaires, sommaires ou arbitraires, autres violations du droit international humanitaire et autres crimes internationaux contre la personne • Contrôle de l'emploi des forces de sécurité • Interdiction de production d'armes illégales 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdiction des discriminations liées au sexe, à la couleur, à la langue, à la religion, aux opinions politiques, à la nationalité d'origine, à l'origine sociale, à la condition sociale, à la qualité d'autochtone, au handicap, à l'âge (excepté pour les enfants, qui peuvent bénéficier d'une protection plus grande) ou autre qualité de la personne n'ayant aucun rapport avec son aptitude à exercer un emploi • Egalité des chances et de traitement dans le recrutement, les procédures administratives, la rémunération, l'évaluation, la formation, l'évolution professionnelle...

Tableau 3. *Les droits des travailleurs selon le projet de normes des Nations Unies sur la responsabilité des sociétés transnationales et autres entreprises (voir aussi Annexe I)*

On constatera que ce sont bien des politiques de gestion des ressources humaines qui traduiront dans les faits et feront progresser les droits des travailleurs et ceux liés à l'égalité des chances. Ces progrès ne concerneraient-ils que les salariés les plus fragiles ? Ceux des

pays développés et démocratiques, qui ont pu s'organiser et conquérir des droits, ne relèveraient-ils pas de la RSE ? Existerait-il dans ces pays une RSE implicite¹² (Matten et Moon, 2004) garantissant les droits mentionnés plus haut grâce au droit du travail et de la protection sociale, mais aussi ancrée de manière plus informelle dans les conventions, les coutumes ? Répondre positivement à cette question serait nier :

- Que le travail est un lieu d'apprentissage culturel (Sainsaulieu, 1977) et que la GRH non seulement « produit » des salariés, mais contribue à la formation des citoyens. Le rôle du travail est essentiel dans le développement des humains eux-mêmes, de leur santé, de leur identité, de leurs valeurs, de leur mode de coopération, de leurs compétences cognitives...
- Que les compromis sociaux qui se sont établis au cours de l'histoire ont un caractère instable. Les droits acquis ne le sont pas éternellement. De nombreux salariés qui jouissaient d'emplois stables et bien rémunérés, et qui croyaient que leurs enfants bénéficieraient de conditions meilleures, sont maintenant gérés sur le mode de « la flexibilité de marché » (Beffa, Boyer, Touffut, 1999 ; Brabet, 2004). Ils deviennent des salariés « jetables ». Près d'un Français sur deux (48%) pense qu'il pourrait devenir un jour SDF révèle un sondage BVA réalisé en novembre 2006 pour l'Association Emmaüs-La Vie-L'Humanité.
- Que toutes les activités humaines sont perfectibles. Même si le travail forcé, par exemple, reste une exception dans les pays développés, on y parle beaucoup de discrimination.

En un mot des politiques de progrès restent non seulement souhaitables mais nécessaires dans des sociétés qui ont « inventé » les droits de l'Homme, parce que la GRH est essentielle, perfectible et que les acquis des compromis sont fragiles. Encore faut-il définir ce que sont les progrès à réaliser et il s'agit moins là d'un travail d'expert que de l'exercice d'un débat démocratique impliquant des intérêts et des représentations parfois convergents, mais au contraire, parfois contradictoires. Nous avons écrit, il y a plus d'une décennie que l'évaluation de la qualité de la GRH ne pouvait s'opérer uniquement sur des critères de profitabilité, qu'elle devait reposer sur un débat impliquant l'ensemble des acteurs concernés (Brabet, 1993). L'approche par les « *stakeholders* » (Freeman, 1984) est désormais largement intégrée dans les démarches de RSE. Malgré ses failles, elle sensibilise les gestionnaires à la prise en compte de points de vue différenciés. Il s'agira probablement en matière sociale, comme en matière environnementale, de la rendre plus authentique et plus vigoureuse pour pouvoir « changer » en explicitant et en négociant les objectifs et les moyens du changement.

Les chercheurs, plus généralement les experts, peuvent dans ces domaines faciliter les processus de décision et de mise en œuvre en éclairant les acteurs sur les modes de construction des problèmes, les différents types de solutions qui leur ont été apportées et leurs effets. Ils ne sauraient, nous semble-t-il, se substituer aux acteurs pour décider de ce que constitueraient des progrès dans le domaine du développement humain et d'une gestion des ressources humaines destinée à le favoriser.

3. Favoriser le changement en matière de RSE

François Pichault (2004) propose une synthèse fort intéressante des théories du changement. Il distingue cinq approches :

¹² Dans le sens où on la pratique comme Monsieur Jourdain, sans la nommer

- Planificatrice : encore dominante, basée sur une vision rationaliste et qui a occupé une place importante dans la pensée gestionnaire.
- Contingente : qui tente d'identifier les contextes de l'action pour la comprendre ou l'adapter aux spécificités des situations.
- Incrémentale : où, dans un processus d'essais et d'erreurs, s'articulent progressivement, une dynamique de projet et les chemins tracés par les expériences passées.
- Politique : dans laquelle s'analysent et se jouent les rapports de force, la divergence des intérêts, les négociations,
- Conventionnelle qui met en relief la construction des repères normatifs de l'action en analysant les modes de légitimation auxquels se réfèrent (implicitement ou explicitement) les collectifs dans leurs choix et leurs évaluations. Ce que les spécialistes de la psychologie sociale ont depuis longtemps identifié en termes de représentations collectives.

Chacune de ces approches véhicule une représentation des acteurs du changement :

- Dans la vision planificatrice l'expert est en charge ;
- Dans la vision contingente les acteurs et leurs marges de manoeuvre sont déterminés par le contexte ;
- Dans la vision incrémentale, l'acteur réflexif analyse au cours du temps le sens et les effets de son action pour corriger ses orientations ;
- Dans la vision politique, les acteurs déploient des stratégies, utilisent leurs ressources, forment des coalitions pour atteindre leur objectifs ;
- Dans la vision conventionnaliste les valeurs collectives autant que les règles explicites structurent l'action.

François Pichault propose un modèle multidimensionnel du changement. Qui tient compte de l'ensemble de ces dimensions dans les diagnostics et les articule dans l'action. Il nous semble qu'en matière de RSE, il s'agit bien de les intégrer. Et que l'intérêt des dimensions participatives, coopératives du changement ne saurait être ignoré. Non seulement pour réussir le changement mais aussi pour que le processus de changement lui-même constitue une évolution positive des acteurs et des organisations vers plus de responsabilité. Les humains doivent essentiellement gérer des contradictions et c'est un interagir communicationnel non dénué de conflictualité qui peut les faire progresser dans cette gestion. Encore faut-il souhaiter qu'une crise majeure, krach financier, catastrophe écologique ou conflit armé, ne soient pas nécessaires pour les amener à inventer de nouveaux compromis.

L'exemple et l'expérience des entreprises pionnières joueront sans doute un rôle considérable dans une dynamique de la RSE dont les résultats restent aujourd'hui encore bien modestes (Vogel, 2005). Mais il faudra aussi la mobilisation très large des citoyens soucieux des droits de l'Homme et du respect de la nature, ainsi que celle des institutions qui les représentent, des salariés, des consommateurs, des investisseurs socialement responsables et de leurs organisations, pour parvenir à faire évoluer notre mode de développement. Entre coopération et conflits, entre action collective et individuelle, articulant des processus *top down* et *bottom up*, planification et expérimentations, la démarche RSE émerge. L'observation des changements qu'elle introduit comme de ceux qui la facilitent ne saurait se cantonner à celle des politiques et des pratiques des entreprises. Elle doit intégrer l'analyse d'un contexte symbolique, institutionnel et matériel que ces entreprises contribuent à construire, qui les habilite et les contraint.

CAS - Du double projet économique et social à la AA Way : la RSE aux prises avec la globalisation et la rentabilisation.

Pour illustrer la problématique du changement dans le contexte de l'introduction d'une démarche de responsabilité sociale dans l'entreprise, et en particulier la manière dont ce changement concerne la gestion des ressources humaines, nous nous appuyerons sur l'étude d'un groupe reconnu comme un « premier de la classe » par les agences de notation sociale et plus largement, l'ensemble des parties prenantes. Nous avons opéré ce choix pour tenter de souligner que, bien que présentée comme une démarche volontaire de l'entreprise, la RSE, malgré la bonne volonté des managers, se déploiera difficilement si elle ne s'accompagne de la mobilisation des parties prenantes ou des contrepouvoirs, si elle ne facilite pas l'émergence de régulations hybrides permettant à la concurrence de s'exercer sans dumping social.

L'entreprise¹³, née en 1966, s'appelait alors Groupe ASN. Elle a pris le nom de Groupe Agro Alimentaire (GAA) en 1994, il y a plus de 10 ans. Il est nécessaire de retracer brièvement son histoire, d'expliquer sa stratégie, sa logique organisationnelle, sa culture, pour comprendre les spécificités de son approche de la RSE et la manière dont elle va s'inscrire dans la démarche AA Way qui l'incarne aujourd'hui dans les discours de la direction. En effet, seule une approche contextualisée du changement permet à notre avis d'en comprendre la dynamique. Dans ce cas l'introduction de la RSE ne constitue pas une rupture par rapport aux politiques et aux pratiques précédentes, bien qu'elle se positionne dans les discours managériaux comme un levier puissant de changement permettant de faire face aux enjeux liés à l'évolution de l'entreprise et de son environnement.

Nous commencerons donc en proposant une brève analyse de l'entreprise et de son évolution (1). Nous présenterons ensuite le double projet économique et social (2) dans lequel l'entreprise a inscrit son développement depuis les années 70 et auquel fait toujours référence la AA Way. C'est sur cette dernière démarche que se centrera finalement cette étude de cas (3).

1. L'entreprise et ses évolutions

Groupe ASN, dirigé par A. R., le père charismatique de l'actuel PDG, F. R., est né de la fusion entre deux entreprises verrières, en 1966. Cette fusion visait à créer un groupe d'emballage de taille européenne. Après l'échec de l'OPA sur une autre entreprise verrière, Groupe ASN a changé de métier et a quitté progressivement le secteur de l'emballage pour investir celui des contenus emballés : le secteur de l'agro alimentaire. La stratégie a alors été marquée par deux orientations majeures :

- une stratégie de croissance externe qui a une influence sur le sujet que nous traitons car le Groupe AA continue à être composé d'un certain nombre d'unités porteuses de marques qui jouissent d'une relative autonomie.
- un double projet économique et social porté par l'ancien PDG et son DRH qui a fait de Groupe ASN une « vitrine sociale ».

¹³ Nous n'utilisons pas dans ce texte le nom réel de l'entreprise dont nous nous sommes largement inspirés pour construire ce cas

A partir de 1994/1996, moment où ASN est remplacé par AA et où le fils succède au père sans que la famille R. soit détentrice d'une part significative du capital, on peut constater des évolutions stratégiques majeures du groupe :

- d'abord l'entreprise se globalise. Si la France reste le premier marché de Groupe AA, l'entreprise ne réalise plus en 2004 que 40% de son chiffre d'affaires dans ce pays. Ses nombreux sites à l'étranger sont destinés à la rapprocher des marchés de consommation de ses produits. Elle s'installe dans des nouveaux pays pour produire et commercialiser localement.
- ensuite l'entreprise se recentre sur les produits laitiers, les boissons, les biscuits et produits céréaliers, en privilégiant la santé humaine dans sa démarche. Elle va dans ce contexte procéder à des cessions
- en même temps, poussée par la puissance des distributeurs et celle des investisseurs institutionnels (en particulier anglo-saxons) qu'elle est amenée à courtiser, elle va pour assurer à la fois sa compétitivité et ses marges, procéder à une rationalisation productive.. La fermeture en 2001 d'usines de biscuit, qui a provoqué en France un boycott des produits de l'entreprise, nuit à son image et met en relief la thématique de l'employabilité.
- AA, la marque la plus connue sur le plan international, devient à la fois le nom du groupe et sa marque ombrelle. Cela s'accompagne d'un effort d'intégration qui entend respecter une large autonomie des Business Units. GAA conçoit des organigrammes plus matriciels, et développe des politiques, des programmes et des outils, en particulier des systèmes d'information communs à l'ensemble du groupe AA Way.
- empêché par les marchés financiers de continuer sa croissance en privilégiant les rachats d'entreprises, GAA insiste maintenant sur une croissance organique indispensable pour lui assurer une position honorable parmi les grands de l'agro-alimentaire souvent plus diversifiés et d'une taille autrement importante.
- Le capital de Groupe AA (qui a un très gros flottant) est très fragmenté et l'entreprise est depuis plusieurs années à la merci d'une OPA hostile, comme on l'a vu au cours de l'été 2005 avec les rumeurs concernant la prise de contrôle par Pe (un géant de l'agro alimentaire). Les deux principaux actionnaires, détiennent respectivement 3,66 et 2,88% du capital

Groupe Agro Alimentaire est donc, au début des années 2000, une entreprise d'environ 89000 salariés, qui mise sur l'innovation, sur une réelle décentralisation, sur une culture forte et sur les hommes, pour assurer sa croissance et sa réactivité. Le double projet économique et social doit s'adapter à des enjeux de performance financière très contraignants et à de nouveaux environnements.

2. Le double projet économique et social ou la modernisation négociée

ASN (qui deviendra GAA) est une entreprise connue pour une implication sociale et sociétale forte. En 1972 son dirigeant A. R. présente le double projet économique et social au cours des assises du CNPF (Centre National du Patronat Français). Ce discours parfois mal reçu par le patronat français et vécu comme révolutionnaire continue à structurer la démarche RSE de GAA. Il inscrit la modernisation négociée au cœur de la stratégie sociale de l'entreprise (2.1). Cela se traduit en particulier par des accords entre le groupe et une fédération syndicale internationale (2.2) mais les évolutions socio-économiques, la sortie du compromis fordien, vont affaiblir les syndicats (2.3)

2.1. Le double projet économique et social

Comme son nom l'indique, le double projet économique et social est principalement centré sur les salariés de l'entreprise et leur performance. Il n'ignore cependant pas les problèmes environnementaux et sociétaux « *La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines et des bureaux. Les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie entière des individus. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, elle modifie l'aspect de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle* » (A.R., 1972) Sa philosophie est inspirée de celles de l'Ecole des Relations Humaines et de l'Ecole Sociotechnique. La « crise » d'abord attribuée principalement au choc pétrolier se fait sentir, la modernisation de l'appareil productif semble indispensable. Jusqu'au début des années 90, de nombreux chercheurs et patrons éclairés vont tenter de répondre aux problèmes du chômage qui se développe, au nouvel environnement compétitif, par l'anticipation, la formation des salariés et la construction d'une organisation qualifiante. Les avis communs UITA/ GAA, qui s'inscrivent parfaitement dans ces orientations, traduisent la volonté du groupe de promouvoir la négociation. Le projet est celui d'une modernisation négociée au service de la performance de l'entreprise, respectant les hommes et permettant leur développement. Dans le même sens l'Accord A Cap 2000, signé en France dans la sidérurgie, met en place la logique compétence, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.¹⁴

2.2 Accords au sommet

En 1980 alors que le groupe ASN qui deviendra AA, se développe en Europe, son discours sur le double projet économique et social est largement médiatisé. Le comité exécutif de l'UITA s'y intéresse et décide de constituer un conseil mondial ASN qui se réunira pour la première fois en 1981 à Bruxelles avec les délégués d'Allemagne, de Belgique et de France. En 1984, l'UITA confie à ses sections françaises, CFTD et FO, la responsabilité de l'animation et de la coordination syndicale. Ces sections assurent les contacts avec la Direction Générale de ASN et facilitent une première rencontre entre celle-ci et l'UITA. En 1986 est organisée la première rencontre officielle entre la Direction Générale du groupe ASN et des représentants d'organisations syndicales nationales appartenant aux pays suivants : Allemagne, Belgique, Espagne et France. A partir de 1987, une rencontre annuelle est instaurée entre les organisations syndicales européennes affiliées à l'UITA et la Direction Générale de ASN. Des responsables syndicaux d'autres pays peuvent y assister. 15 responsables syndicaux et 15 syndicalistes salariés participent à ces réunions, ainsi que des membres de l'UITA. Les frais logistiques sont assumés par ASN. Les réunions annuelles sont préparées par un groupe de pilotage (UITA et ASN). Les réunions plénières ont pour objectif l'échange d'informations sur la situation générale du groupe Agroalimentaire, ses perspectives d'avenir, et la marche de chacune des différentes branches d'activité du groupe. Les syndicalistes présents à ces réunions annuelles transmettent à la direction générale les questions et préoccupations des équipes syndicales locales. En 1988, est signé le premier avis commun entre l'UITA et le groupe ASN, il s'agit du premier avis commun jamais signé entre un groupe multinational et une organisation syndicale internationale. Les délégations patronales et syndicales sont convenues de travailler ensemble sur 4 thèmes. D'autres suivront dans les années suivantes, nous les présenterons plus loin. En 1996, la pratique de rencontres

¹⁴ Signé en France au début des années 90, l'accord ACAP 2000, concerne la sidérurgie. Il met en place la logique compétence, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et s'inscrit dans l'orientation de la modernisation négociée.

régulières d'information et de consultation est formalisée par un accord écrit qui couvre l'ensemble des opérations de GAA dans les pays de l'Europe géographique et prévoit la présence de représentants des syndicats des autres régions du monde. Le Comité d'Entreprise Européen de GAA est ainsi créé. GAA a donc devancé la loi française qui instituera ces comités.

Les avis communs sont présentés dans un livret traduit en 15 langues. Le premier, signé en 1988, affirme l'intention de développer de manière coordonnée : la transmission aux organisations syndicales et aux représentants du personnel d'une information adéquate ; l'égalité entre femmes et hommes dans les entreprises du groupe ; une politique de formation qualifiante; l'exercice du droit syndical. Les 3 avis suivants signés en 1989 et 1994 précisent les modalités de mise en œuvre des politiques énoncées dans le premier avis. Le dernier avis signé en 1997 définit les modalités de mise en œuvre du protocole d'accord de constitution du Comité d'Entreprise Européen en cas de modification d'activité affectant l'emploi ou les conditions de travail. Cet avis prévoit la formation et l'aide au reclassement des salariés, la consultation des organisations syndicales de salariés (ou à défaut de la représentation du personnel) et la facilitation de l'exercice du droit syndical.

2.3. La sortie du compromis fordien et la difficile mobilisation sociale dans les réseaux multinationaux de production

Un préambule aux avis indique aujourd'hui que les signataires reconnaissent « *la valeur de relations constructives sur les lieux de travail entre les directions des établissements du groupe AA et les syndicats démocratiques et indépendants qui représentent les travailleurs du groupe AA* » et précise que les conventions ou (avis communs) fixent des normes minimales et ne s'appliquent que lorsque les dispositions existantes sont inférieures. Ceci manifeste bien l'intention de ne pas supplanter la négociation sociale au niveau local. Cependant le représentant de l'UITA, dans le rapport de responsabilité sociale et environnementale du groupe AA (2003), souligne une difficulté à laquelle le syndicalisme se trouve confronté « *Les organisations syndicales actives dans le groupe devaient se saisir de ces accords et les transposer dans la réalité. Cela n'a pas toujours été le cas.....* ». Les accords conclus au sommet vont difficilement être appropriés par la base. L'UITA se soucie aussi du contrôle de leur mise en œuvre. Ainsi en 2004, GAA et l'UITA se sont mis d'accord sur 20 indicateurs sociaux que les deux parties s'engagent à suivre. Il faut cependant remarquer que de tels indicateurs et leur suivi faisaient déjà 15 ans plus tôt, l'objet d'un accord¹⁵. C'est dire que, malgré la volonté des partenaires sociaux, les obstacles ne sont pas faciles à surmonter. En particulier l'affaiblissement des syndicats pose problème dans le déploiement de la modernisation négociée à l'ère de la globalisation.

La baisse du taux de syndicalisation¹⁶ et de l'influence des syndicats, a été très nette depuis la fin des « trente glorieuses ». En France, la régression d'un secteur public autrefois très large, la peur du chômage, la disparition des grandes usines taylorisées et les politiques d'individualisation et de flexibilité menées par les entreprises (et qu'on observe chez GAA) ont miné le terreau d'un syndicalisme qui s'est difficilement adapté aux nouveaux systèmes productifs, à l'évolution des segmentations du marché du travail.

¹⁵L'accord de 2004 porte sur la consolidation des informations au niveau du groupe.

¹⁶ Taux traditionnellement faible en France où le syndicalisme est un syndicalisme d'élite militante appuyée par des sympathisants

Les syndicats de GAA, en France, n'affichent pas facilement le nombre de leurs syndiqués, qu'ils jugent faible, et son évolution. Les restructurations, survenues en 2001 dans la Branche Biscuit du groupe, ont mis en relief des stratégies syndicales très différenciées. Elles ont en particulier opposé assez violemment la CGT (Confédération Générale du Travail) et la CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail). La première, qui a longtemps été liée au Parti Communiste, remet en cause de manière radicale, même si elle a évolué, la globalisation financière et les « licenciements boursiers ». La seconde organisation plus réformatrice, souhaite aménager la globalisation, elle en accepte les impératifs de compétitivité et souhaite négocier l'accompagnement permettant aux salariés de s'adapter à ce qu'elle considère comme une réalité incontournable. La restructuration de la Branche Biscuit, qui était profitable mais ne satisfaisait pas les attentes des analystes financiers, a consisté à fermer certains sites de production pour développer d'autres sites plus performants. Au-delà de la grève, l'appel au boycott lancé par la CGT a été considéré comme une stupidité par la CFDT, face à un plan social très généreux. Traditionnellement, la CFDT a coopéré avec la direction de GAA, elle a en particulier été au centre des relations qui se sont nouées depuis le début des années 1980 entre la Direction Générale du groupe et l'UITA, une fédération syndicale internationale, représentant les secteurs de l'alimentation et présente dans 120 pays.

La situation est d'autant plus problématique que la coordination internationale se renforce difficilement au niveau syndical. Les syndicats ne disposent pas des moyens des entreprises multinationales, l'éloignement, les barrières linguistiques et culturelles, les différences économiques et institutionnelles, ne facilitent pas cette coordination. Les syndicats de GAA n'utilisent pas massivement Internet ou Intranet pour échanger. L'internationalisation du groupe pose aussi des problèmes au sujet du contenu des accords conclus : même si des compromis finissent par être trouvés, un différend sérieux verra le jour entre la direction de GAA et l'UITA concernant la zone géographique d'application des accords. Ces derniers ont été signés au départ dans un cadre européen, doivent-ils être étendus au reste du monde ? Les positions de la direction de GAA et celles de l'UITA ont divergé notablement sur ce point. Ainsi, la consultation des représentants syndicaux doit intervenir au minimum 3 mois avant les modifications envisagées, lorsque celles-ci affectent un nombre significatif d'emplois, d'après un accord signé en 1994. Contrairement à l'UITA, la direction du groupe ne pensait pas que cela puisse s'appliquer dans tous les pays du monde mais ce principe a fini par être adopté en 2005.

D'une manière plus générale, même si l'UITA se félicite des 5 réunions du CEE intervenues en 2001, pendant la restructuration du pôle biscuit, de l'accord intervenu concernant la restructuration et les conditions des plans sociaux dans les différents pays concernés, les nouveaux modèles productifs posent problème. Les accords ont été signés dans le contexte de la modernisation négociée. Il s'agissait alors prioritairement de faire face à l'introduction des nouvelles technologies en construisant, avec l'accord des partenaires sociaux, des organisations qualifiantes. Comment les compromis définis s'adaptent-ils aux mutations des systèmes productifs, aux réseaux transnationaux de production flexibles et aux exigences de rentabilité des actionnaires ? Le groupe AA, de par sa stratégie et son secteur d'activité, n'est pas représentatif des « entreprises creuses » « maigres et aigres ». Il ne procède pas à des délocalisations prioritairement pour comprimer ses coûts salariaux mais surtout pour conquérir de nouveaux marchés. L'externalisation y reste limitée. Le groupe s'est engagé à demander à ses partenaires (fournisseurs) de respecter les principes fondamentaux de l'OIT, faute de quoi il remettrait en cause les accords commerciaux. Il a aussi signé une charte visant à traiter les salariés des sous-traitants sur un pied d'égalité avec ceux de GAA. L'UITA en est satisfaite mais souhaite aller plus loin et réfléchir aux raisons et aux modalités des

externalisations. L'organisation syndicale continue aussi à parier comme dans les années 80 sur une sécurité de l'emploi pour les salariés qui passerait par une anticipation des évolutions, une planification des changements, une formation qualifiante permettant aux salariés d'évoluer dans l'entreprise ou de retrouver un emploi en cas de restructuration.

Les syndicats, affaiblis chez GAA comme dans tous les groupes industriels français, ont aujourd'hui souvent une attitude ambivalente à l'égard de l'entreprise, qu'ils accusent parfois de régresser et de ne pas être à la hauteur des ambitions sociales affichées, mais qu'ils défendent avec vigueur lorsqu'elle paraît attaquée (affaire Pe).

« Un rachat de GAA - une entreprise qui respecte les droits syndicaux, qui reconnaît les syndicats et négocie avec eux à tous les niveaux - par Pe ne constituerait pas seulement un pas en arrière important pour les travailleurs/euses de GAA, qui en ressentiraient immédiatement les conséquences sous la forme de pertes d'emplois et d'attaques de la direction contre leurs syndicats et leurs conventions collectives. Il renforcerait la mondialisation des politiques antisyndicales agressives de la société Pe et de son mépris des droits démocratiques, d'abord dans les secteurs élargis dans lesquels elle évoluerait, puis de manière plus considérable encore. Nous luttons afin d'inverser le glissement vers un barbarisme mondial et la première ligne de défense consiste à remporter la victoire dans la lutte pour la reconnaissance syndicale à titre d'élément essentiel de la défense des droits et de la dignité pour tous. Il n'y a pas de place pour Pe chez GAA si nous voulons remporter cette bataille. » UITA, 2005

Les syndicats se méfient des initiatives de responsabilité sociale de GAA et entendent continuer à jouer pleinement leur rôle. Ainsi le représentant de l'UITA déclare-t-il en 2004 *« selon nous il est essentiel pour l'entreprise, non pas de définir unilatéralement le cadre de sa 'responsabilité sociale' mais de respecter les droits existants. Je ne crois pas souhaitable que l'entreprise définisse elle-même ce qu'elle doit ou ne doit pas faire. Je caricature un peu la situation mais ce ne sont pas les entreprises qui ont des devoirs, ce sont les salariés qui ont des droits. Ces droits fondamentaux sont définis dans les conventions de l'OIT mais aussi dans les lignes directrices de l'OCDE sur les entreprises multinationales et, le cas échéant, dans les accords internationaux, par exemple ceux conclus entre GAA et l'UITA »*

3. La AA Way : La managérialisation de la démarche

Ces derniers propos visent directement la AA Ways dont nous analyserons maintenant l'émergence (3.1) avant d'en étudier les outils (3.2) et d'en illustrer la mise en œuvre (3.3)

3.1. La AA Way : une initiative managériale

Le double projet économique et social s'est développé dans une entreprise quasi familiale ; la fierté d'y appartenir, le climat social impulsé par le père charismatique assuraient une réelle cohésion. Un siège léger contrôlait des filiales relativement autonomes grâce à des cadres français très impliqués, acceptant une véritable décote de salaire pour participer à l'aventure AA

La AA Way est élaborée en 2000, dans un tout autre contexte : celui de la globalisation. L'entreprise comme nous l'avons expliqué dans la première partie a changé. De franco-française, elle est devenue européenne puis s'est étendue en Amérique du Nord et en Amérique latine, en Afrique et au Moyen- Orient. 70% des salariés du groupe sont employés

hors de l'Europe de l'Ouest et l'entreprise est implantée dans des pays (émergents ou non) dont elle maîtrise mal les us et coutumes. Pour assurer son développement GAA a recruté des managers sur le marché international du travail et elle craint que ne se dissolve une culture jusque-là très forte¹⁷. Face aux pressions des parties prenantes, les codes de conduite ont fleuri dans les entreprises. La déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail a été adoptée en 1998. En 2000, l'ONU a lancé le Pacte Mondial auquel GAA adhèrera en 2004, et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales sont révisés. En 2001, l'Union Européenne lance son livre vert pour promouvoir la RSE ; la loi NRE (relative aux Nouvelles Régulations Economiques) est votée en France, elle impose à une société cotée de produire annuellement un rapport sur la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Toutes ces initiatives visent à instaurer une régulation de la globalisation.

C'est sur cette toile de fond qu'un petit groupe de managers de GAA, sous l'impulsion du PDG, sous la responsabilité du DGRH, invente la AA Way. La forme et les objectifs s'en structureront progressivement. La démarche doit permettre de diffuser la culture AA en explicitant des normes, mais aussi de l'enrichir par le partage des meilleures pratiques. Elle s'inscrit dans une approche participative et de progrès continu. Elle entend respecter les spécificités des pays et des Business Unit sur lesquelles l'entreprise veut s'appuyer pour assurer un développement mondial. Elle est aussi utilisée pour contrôler ces Business Unit et gérer les risques sociétaux et environnementaux.

Bien que la Direction Générale réfléchisse sur le niveau pertinent de centralisation/décentralisation, le niveau corporate est resté léger. Des politiques, des programmes, des chartes, des accords ont progressivement été formalisés : ils concernent la protection de l'environnement, l'alimentation et la santé, les droits de l'homme au travail, la conduite des affaires. Les valeurs du groupe ont été explicitées. L'ensemble est intégré dans la AA Way qui affiche les pratiques à développer dans le groupe et permet aux Business Units de s'auto évaluer, qui leur indique les voies de progression et leur demande de concevoir des plans d'action pour améliorer leur performance sociale et environnementale tout en développant leur performance économique.

L'impulsion est managériale, les syndicats, pas plus que les représentants des autres parties prenantes, avec lesquels l'entreprise dialogue régulièrement, n'ont été associés à la conception de la démarche, ni à son suivi. Alors que les standards fruits d'initiatives multistakeholders se multiplient, GAA a choisi une autre voie, originale mais qui peut paraître paradoxale si l'on considère la longue tradition de dialogue social de l'entreprise. Le directeur général des ressources humaines supervise la Direction du développement durable et de la responsabilité sociale qui regroupe les équipes chargées de mettre en œuvre la AA Way mais aussi la politique environnementale, l'accompagnement des restructurations, le reporting et les relations avec les agences de notation sociale et environnementales. Un comité de pilotage AA Way composé des représentants des différentes fonctions se réunit tous les trois mois pour assurer le suivi du déploiement de AA Way et l'analyse des résultats. Un comité stratégique AA Way, composé d'une quinzaine de directeurs généraux de filiales se réunit chaque année sous la direction du PDG. Les Business Units mettent en œuvre la AA Way, les pôles représentant les différents métiers du groupe et les responsables de zone animent cette démarche, fixent aux responsables de Business Units des objectifs et évaluent leur réalisation.

¹⁷ Le français continue à être la langue du Comité exécutif en 2005

La démarche d'auto-évaluation est participative, elle doit impliquer 10% des effectifs salariés. Cependant malgré l'existence de la pratique « *La Business Unit crée les conditions du dialogue social et du débat avec les représentants des salariés* » pour laquelle le plus haut niveau d'application (niveau 4) est illustré par la proposition suivante « *La Business Unit et les représentants des salariés débattent des projets dès leur élaboration, recherchent des accords et vérifient ensemble le suivi de l'application des accords* » les syndicats, qui n'ont pas été associés à l'élaboration de AA Way, ne sont pas associés à son suivi. Au niveau local, en France, ils se déclarent peu impliqués dans la AA Way, ils sont informés, sans plus, et la AA Way ne leur apparaît pas comme un enjeu majeur.

La véracité des informations produites par AA Way, et à partir de différents indicateurs dont ceux développés avec l'UITA, est vérifiée par les commissaires aux comptes du groupe. « *Nous ne sommes pas convaincus par le recours aux auditeurs externes qui sont par définition extérieurs à l'entreprise et bien souvent au monde social* » déclare, en 2005, le représentant de l'UITA.

3.2 La AA Way instrumentée

L'outil AA Way doit donc servir plusieurs objectifs : inculquer des valeurs et des normes communes d'une part, permettre l'auto-évaluation et la présentation de plans d'amélioration d'autre part, permettre le contrôle par le niveau corporate et faciliter le reporting à ce niveau, enfin. A l'analyse de l'outil, on peut percevoir quelques ambiguïtés liées à la multiplicité des objectifs poursuivis. Par ailleurs si l'on compare AA Way à d'autres instruments de RSE, codes construits par des entreprises, des groupements d'entreprises, des initiatives « multi stakeholders », et surtout benchmarks destinés à guider l'audit des pratiques affichées dans les codes, on constate des différences assez nettes. En particulier, les références permettant l'évaluation restent parfois vagues, ambiguës et hétérogènes. Nous reviendrons sur ces points en présentant l'outil de manière plus détaillée.

Il se présente comme un ensemble de 100 échelles de mesure, diffusé par Intranet et que les Business Units doivent renseigner tous les deux ans. Les concepteurs le définissent comme découlant d'une approche centrée sur les stakeholders. Les six grands « thèmes » abordés sont effectivement et dans l'ordre suivant : Salariés ; Clients et consommateurs ; Fournisseurs ; Environnement ; Société civile ; Actionnaires. Sous chacun de ces thèmes on trouve des « items » en nombre différent (de 1 à 9 selon les thèmes), qui se déclinent à leur tour en « pratiques » permettant de situer la position de la Business Unit sur une échelle de 1 (niveau d'application le plus faible) à 4 (excellence de l'application, innovant, pouvant être partagé avec d'autres BU).

Chaque niveau de l'échelle est commenté pour faciliter l'auto-évaluation et pour guider la progression de la Business Unit vers les pratiques excellentes. Le niveau 1 est, au moins dans la version 2003 qui nous a été communiquée, souvent ambigu. En voici quelques exemples.

Pour la pratique « *En cas de réorganisation ou de restructuration ayant une conséquence sur l'emploi, la Business Unit accompagne individuellement chaque personne concernée dans sa recherche d'emploi (interne, externe)* », l'illustration proposée pour le niveau 1 est la suivante : « *En tout état de cause la Business Unit verse les indemnités requises et respecte les délais légaux. Préciser la situation locale, indiquer le plan d'action envisagé et le délai de mise en œuvre* » Ici, comment répondrait une BU qui ne respecterait pas les indemnités et délais légaux ? Sur quoi doit porter le plan d'action demandé ? Le niveau 1 apparaît ici

comme une injonction minimale à respecter, l'objectif prioritaire, celui de la diffusion des normes du groupe.

Pour la pratique « *La Business Unit met en place les moyens effectifs permettant aux représentants des salariés d'exercer leur mandat* », l'illustration proposée pour le niveau 1 est la suivante : « *Si la Business Unit ne met pas en place de moyens, au minimum, la Business Unit reconnaît les organisations syndicales et organise les élections en se conformant aux lois du pays. Préciser la situation locale, indiquer le plan d'action envisagé et le délai de mise en œuvre* ». Le cas de figure est ici proche du précédent, mais la formulation du minimum requis est plus ambiguë encore.

Pour la pratique « *La Business Unit crée les conditions du dialogue social et du débat avec les représentant des salariés* », que nous avons déjà mentionnée, l'illustration proposée pour le niveau 1 est la suivante « *L'avis des représentants des salariés est pris en compte lorsqu' il est exprimé* » A nouveau, dans le cas contraire à quel niveau doit s'évaluer la BU : il n'existe pas de zéro. Et ici, il n'est pas demandé de plan correctif.

Pour la pratique « *La Business Unit s'assure de l'égalité de traitement des salariés quel que soit leur contrat (permanents, précaires) et limite le recours au contrat de travail précaire* » l'illustration proposée pour le niveau 1 est la suivante : « *S'il n'y pas de règles clairement établies, décrire le contexte, les mesures correctives envisagées et le délai de mise en œuvre* » Ici le niveau 1 est bien celui du non respect de la pratique et l'objectif du plan d'amélioration est bien précisé.

L'outil est perfectible comme la plupart des instruments de mesure et a sans doute déjà évolué.

Un seul thème est consacré aux actionnaires « *Etre attentif à la qualité des informations financières* », mesuré par 10 échelles. Donc les intérêts de ce stakeholder essentiel sont traités ailleurs que dans les AA Way : ils relèvent implicitement d'une autre logique, d'un autre système d'information financière et comptable (qui n'est pas intégré ici comme c'est le cas dans les Balanced Score Cards malgré la revendication de l'intégration de l'économique et du social).

Le chapitre sur les salariés qui nous intéresse plus particulièrement, dans ce cas centré sur la gestion des ressources humaines, comprend 7 thèmes mesurés par 27 échelles. Ces échelles se réfèrent à la fois aux principes fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), aux accords avec l'UITA et aux législations locales, qui doivent être respectés. Ces 7 thèmes sont : Respecter les droits de l'homme au travail ; Garantir l'équité ; Porter attention aux hommes ; Investir dans les hommes, les organisations et favoriser leur évolution ; Rechercher la meilleure performance par les valeurs ; Créer les conditions du dialogue avec les salariés et leurs représentants ; Respecter les règles éthiques.

3.3 La AA Way par l'exemple

Nous avons pu vérifier dans plusieurs Business Units en France que les managers opérationnels s'inspirent bien de AA Way, parfois incités à le faire par les lignes de métier. A titre d'exemple voici la mise en œuvre de la pratique « *La Business Unit met en place des organisations et des parcours de formation qui servent la compétitivité de l'entreprise et permettent aux salariés de se développer professionnellement et personnellement* » et de la pratique concernant les salariés précaires, déjà mentionnée plus haut:

Dans une plateforme logistique (chargée d'approvisionner les hypermarchés), au-delà des formations indispensables et obligatoires pour la sécurité, des formations-actions sont développées pour favoriser la responsabilisation des équipes et la gestion de l'emploi est systématiquement pensée pour permettre la promotion d'une part, la sortie de la précarité d'autre part.

- Les salariés participent ainsi à des rencontres avec les clients distributeurs pour pouvoir proposer des évolutions en matière de conditionnement des commandes facilitant la mise en rayon et pour mieux comprendre le sens et la pertinence des indicateurs de performance collective et individuelle sur lesquels ils sont évalués et rétribués. Cette action, qui a la double dimension d'un stage classique et d'une formation action, correspond à une orientation de responsabilisation des équipes définie par la ligne de métier logistique mais sa forme a été conçue localement
- Deux assistantes chargées de l'administration des commandes, qui implique des contacts avec les clients, partant à la retraite, il a été décidé de procéder au recrutement interne de 4 opérateurs qui travailleront à mi-temps sur ces postes pour les remplacer. Cette opération a donné lieu à la rédaction de 21 candidatures internes ; tous les candidats ont bénéficié d'un entretien et les choix opérés ont été expliqués individuellement et collectivement. Dans cette entité, située en province, où les opérateurs sont en général sur qualifiés, il s'agissait de souligner des possibilités d'évolution. Pour les encourager, les salaires ont été fixés entièrement (et non à mi-temps) sur la base de ceux des assistantes de gestion et ces assistantes et les opérateurs ont travaillé pendant plusieurs mois en « doublon »
- Dans le même sens un opérateur acceptant la mobilité a été nommé chef d'équipe à Paris et revient en tant que chef d'équipe sur la base logistique.
- Le responsable de l'entité essaie de promouvoir l'un de ses meilleurs opérateurs chez un transporteur sous-traitant. Cela constitue pour lui une opération pilote de partenariat dans le bassin d'emploi visant à favoriser la mobilité verticale. La faible mobilité géographique des opérateurs est en effet un frein à la promotion dans cette région
- Les recrutements en CDI (Contrat à Durée Indéterminée) s'effectuent ici après une longue période d'intérim justifiée par les variations saisonnières mais aussi par le risque d'avoir à assumer des coûts de structure importants en cas de baisse d'activité. Le responsable de la base tente, avec beaucoup de difficultés, de rééquilibrer la pyramide des âges de son entité en recrutant dans la tranche d'âge 45/55 ans pour disposer d'un flux régulier de départs à la retraite permettant de recruter régulièrement en CDI (Contrat à Durée Indéterminée) les intérimaires qui donnent satisfaction...

Finalement, dans cette base, où le syndicat FO (Force Ouvrière) jouit d'une implantation exceptionnelle, les relations sociales demeurent très satisfaisantes. Pourtant le transport lui-même a été externalisé et est maintenant sous-traité.

Il faut remarquer cependant que dans ce groupe, qui veut rester très décentralisé, le niveau d'engagement dans la AA Way demeure très différencié. Globalement pourtant, le GAA est intégré par quatre grands indices de responsabilité sociale. La qualité du reporting social de GAA est jugée parmi les meilleures et en évolution positive par une étude comparative des sociétés cotées au CAC 40 du Groupe Alpha qui assiste les comités d'entreprise. Quant à la qualité des performances sociales et environnementales, l'agence VIGEO de notation extra financière la juge élevée, en 2004, par rapport aux pratiques du secteur, sauf sur les points

suiuants : La prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans les politiques d'achat ; La gestion des allégations santé et de la communication produit dans un contexte de développement de l'obésité ; l'impact environnemental des transports dans la chaîne logistique. Sur tous ces points GAA tente de s'améliorer. Par exemple en matière de politique d'achat, où les ressources humaines sont directement concernées, GAA développe depuis 2003 une démarche qui incite les directions achats de ses filiales à vérifier que leurs fournisseurs respectent bien les principes sociaux fondamentaux de l'OIT. Mais les procédures d'audit des fournisseurs restent très problématiques pour l'ensemble des donneurs d'ordre.

Les managers de GAA reconnaissent certaines difficultés liées à la mise en œuvre de AA Way, celles:

- de la mesure des résultats, certaines BU ayant tendance à se surestimer, d'autres à se sous-estimer.
- posées par la diversité des contextes culturels et sociaux que l'ouverture de AA Way ne permet pas toujours de dépasser. Certaines ONG reprochent à AA Way de s'accommoder trop facilement de cette diversité des contextes.
- du niveau de diffusion et d'appropriation des pratiques, qui bien qu'il progresse, n'a pas encore atteint le niveau souhaité.

Mais surtout les logiques de court-terme et celles de responsabilité sociale et environnementale ont parfois du mal à co-exister encore plus à être en synergie. Or chez GAA, le risque d'OPA est toujours présent. Les performances économiques sont impérieusement requises de la part de cadres supérieurs, que leur mobilité rapide, semblable à celle des autres multinationales, n'encourage pas toujours à développer une vision du long terme. GAA a développé un jeu d'entreprise, destiné aux étudiants, au cours duquel ceux-ci doivent prendre des décisions difficiles en tenant compte de critères économiques mais aussi de responsabilité sociale. Ce jeu intervient dans le recrutement des futurs managers dont l'entreprise ne souhaite pas qu'ils aient des profils de mercenaires peu soucieux des valeurs qui fondent la culture de GAA.

En guise de conclusion

Dans un contexte marqué par une compétition intense entre grands réseaux de production multinationaux ainsi que par la montée en puissance des Investisseurs Institutionnels et de leurs exigences de rentabilité, la responsabilité sociale de l'entreprise apparaît comme porteuse de nouveaux espoirs de régulation permettant de concilier rationalité productive avec respect des hommes et de l'environnement. *« En fait, nous voulons participer à la modification des règles du capitalisme.... Quand vous jouez avec les règles du capitalisme, cela sidère et peut paraître prétentieux. Mais peu importe! Ce qui compte, c'est de convaincre les actionnaires. Il s'agit de leur faire comprendre que, au final, la différence entre concurrents ne se fera pas sur la création de valeur pour l'actionnaire ou la qualité de la production, car tous parviendront peu ou prou aux mêmes résultats, mais sur la création de valeurs culturelles. Depuis dix ans, nos performances plaident pour nous. Même les sociétés américaines commencent à nous observer. De toute façon, c'est dans l'air du temps. Regardez la fondation de Bill Gates! On voit bien que le monde est en train de changer »* déclare en 2006 le DRH de GAA. Nous resterons sans doute plus nuancés que lui dans notre prospective. Il nous semble, comme nous l'avons exposé plus haut, que la prise de conscience et la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs sera nécessaire pour que change notre modèle de développement et qu'il s'oriente vers des pratiques plus responsables.

Annexe I

Textes concernant les entreprises qui sont référencés dans le projet de normes de l'ONU sur la responsabilité des sociétés transnationales et autres entreprises en matière de droits de l'homme (2003) :

- ✓ Déclaration Universelle des droits de l'homme (DUDH, 1948)
- ✓ Traités internationaux relatifs aux droits humains :
 - Pacte international relatifs aux droits civils et politiques (PIDCP, 1966)
 - Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC, 1966)
 - Convention sur l'élimination de toutes les forme de discrimination raciale (1965)
 - Convention sur l'élimination de toutes les forme de discrimination à l'égard des femmes (1979)
 - Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants (1984)
 - Convention relative aux droits de l'Enfant (1989)
- ✓ Traités régionaux relatifs aux droits humains :
 - Convention européenne des droits de l'homme (1950)
 - Charte africaine des droits de l'homme et des peuples (1981)
 - Charte sociale européenne (1961)
 - Convention américaine relative aux droits de l'homme (1969)
 - Charte arabe des droits de l'homme (1994)
 - Protocole additionnel à la Convention américaine relative aux droits de l'homme traitant des droits économiques, sociaux et culturels (1988)
- ✓ Conventions, principes et codes internationaux :
 - Pacte mondial (ONU – 2000)
 - Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales (OCDE – 1976 – 4e révision en 2000)
 - Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (OIT - 1977)
 - Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (OIT - 1998)
 - Les conventions et recommandations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)

Autres textes référencés dans le projet de norme des Nations Unies sur la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme :

- Déclaration sur le droit et la responsabilité des individus, des groupes et des organes de la société de promouvoir et de protéger les droits de l'homme et les libertés fondamentales universellement reconnus,
- Convention contre l'esclavage
- Convention additionnelle sur l'abolition de l'esclavage, la traite des esclaves et les institutions et pratiques équivalant à l'esclavage
- Les quatre Conventions de Genève et leurs deux Protocoles additionnels relatifs à la protection des victimes des conflits armés,
- Convention et Protocole relatifs au statut des réfugiés,
- Convention internationale sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille
- Statut de Rome de la Cour pénale internationale
- Principes de base sur le recours à la force et l'utilisation des armes à feu par les responsables de l'application des lois
- Code de conduite pour les responsables de l'application des lois
- Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée
- Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les relations commerciales internationales (OCDE, 2001)
- Déclaration sur le droit au développement
- Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement
- Plan d'application du Sommet mondial pour le développement durable
- Convention internationale sur la responsabilité civile pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures

- Convention sur la responsabilité civile des dommages résultant d'activités dangereuses pour l'environnement
- Déclaration du Millénaire des Nations Unies

- Convention sur la diversité biologique
- Déclaration universelle sur le génome humain et les droits de l'homme
- Code international de commercialisation des substituts du lait maternel
- Critères éthiques applicables à la promotion des médicaments ainsi que la politique de la santé pour tous au XXI^e siècle (OMS)

- Convention de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture concernant la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement.

L'essentiel

Pour exercer une responsabilité sociale qui leur permette de contribuer au développement durable les entreprises doivent changer. La GRH est mobilisée en matière de RSE à double titre : parce que la gestion des hommes doit devenir plus responsable mais aussi parce qu'elle peut faciliter ou interdire le changement. Elle ne suffira pas seule à enclencher une dynamique vertueuse de la RSE.

Qu'est-ce que la RSE ?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un phénomène apparu dans les années 90, dans le sillage du concept de développement durable défini comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.* » Appliqué aux entreprises, le développement durable vise à conjuguer la performance sur trois dimensions, la fameuse « *triple bottom line* » symbolisée par les trois P :

- la dimension économique : Profit (recherche de l'efficacité des dirigeants et de la rentabilité pour l'actionnaire),
- la dimension sociale : People (prise en compte des intérêts des parties prenantes)
- et la dimension environnementale : Planet (préservation ou protection des éco-systèmes et de la bio-diversité).

La GRH est concernée par la RSE à double titre

Rappelons tout d'abord que la Gestion des Ressources Humaines dépasse largement le cadre des activités de la Direction des Ressources Humaines : il s'agit de la manière dont sont gérés les humains non seulement au cœur des grandes entreprises multinationales, mais aussi dans l'ensemble des réseaux de fournisseurs et des sous-traitants sur lesquels elles s'appuient. Ainsi définie, la GRH est impliquée à double titre dans la démarche de RSE.

- D'abord, parce qu'un mode de Gestion des Ressources Humaines respectueux des droits humains fondamentaux et même soucieux du développement humain constitue l'un des axes de la RSE
- Ensuite parce que la manière dont on gère les hommes contribue dans l'entreprise à faciliter ou au contraire à rendre très difficile la conception et la mise en œuvre d'actions de changement visant à développer les humains qui y travaillent et à protéger l'environnement.

La dynamique de la RSE

L'exemple et l'expérience des entreprises pionnières joueront sans doute un rôle considérable dans une dynamique de la RSE dont les résultats restent aujourd'hui encore bien modestes. Et dans ce domaine la GRH jouera un rôle déterminant. Mais il faudra aussi la mobilisation très large des citoyens soucieux des droits de l'Homme et du respect de la nature, ainsi que celle des institutions qui les représentent, des salariés, des consommateurs, des investisseurs socialement responsables et de leurs organisations, pour parvenir à faire évoluer notre mode de développement. Entre coopération et conflits, entre action collective et individuelle, articulant des processus *top down* et *bottom up*, planification et expérimentations, la démarche RSE émerge. L'observation des changements qu'elle introduit comme de ceux qui la facilitent ne saurait se cantonner à celle des politiques et des pratiques des entreprises. Elle doit intégrer l'analyse d'un contexte symbolique, institutionnel et matériel que ces entreprises contribuent à construire, qui les habilite et les contraint.