

# Dialogue social et responsabilité sociétale des entreprises

Les entreprises qui mènent une démarche de développement durable au travers du concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont aujourd'hui dans une phase décisive :

- les enjeux sociaux, environnementaux et économiques doivent être traités de manière différenciée pour chaque secteur d'activité. L'identification des enjeux stratégiques et pertinents ne peut être trouvée dans des référentiels communs à toutes les entreprises et doit s'appuyer sur le dialogue et la confrontation avec les parties prenantes.
- les entreprises qui veulent inscrire leur stratégie de développement durable dans le temps doivent s'engager avec leurs parties prenantes pour assurer une crédibilité et la pérennité de leur démarche.

Pour ces deux raisons, l'engagement de l'entreprise avec l'ensemble des parties prenantes est indispensable et notamment les parties prenantes internes de l'entreprise : les salariés et leurs représentants, les organisations syndicales.

De tous les réseaux en Europe qui se sont donnés pour objectif d'assurer la promotion de la RSE dans les entreprises, l'ORSE est le seul dans les instances duquel siègent les organisations syndicales et les organisations professionnelles.

De par son histoire et sa composition (représentation institutionnelle des syndicats de salariés) l'ORSE se devait d'aborder

l'articulation entre démarches de RSE et dialogue social dans les entreprises.

Ce positionnement fort d'engagement des entreprises avec leurs parties prenantes, l'ORSE cherche à le faire partager au niveau international comme au niveau européen :

- L'ORSE a pris l'initiative en mars 2006 de proposer à la GRI d'ajouter un nouvel indicateur de reporting sur le dialogue social international (proposition finalement non retenue par les instances de la GRI).
- L'ORSE s'est engagé dans la promotion des accords-cadres internationaux (sous la forme d'un guide pratique à destination des équipes RH et des militants syndicaux) où les engagements RSE des entreprises sont formalisés dans le cadre d'une négociation avec les représentants syndicaux au niveau international.
- L'ORSE s'est engagé à porter la question de l'engagement avec les parties prenantes dans le cadre d'un réseau d'entreprises européen, CSR-Europe, et dans le cadre des travaux du Forum multi parties prenantes mis en place par la Commission Européenne.

Le présent rapport traite des relations avec les représentants des salariés et des organisations syndicales. Les autres formes de dialogue et d'écoute avec les salariés ne sont pas traitées.

## → Présentation du rapport

Pendant plus d'un an, un groupe de travail s'est réuni au sein de l'ORSE associant responsables développement durable et responsables RH dans les entreprises, militants syndicaux (dans les entreprises, fédérations et confédérations), représentants d'ONG et représentants des investisseurs ISR.

A partir d'auditions de praticiens de la RSE dans les entreprises, d'une analyse des pratiques formalisées par les entreprises ou les organisations syndicales, un rapport a été rédigé sous la responsabilité de Jean-Pierre Segal, assisté de Christophe Teissier, de l'Université Européenne du Travail.

Pour débattre de l'articulation entre démarche RSE et dialogue social, le groupe de travail a cherché à trouver des réponses aux questions suivantes :

- L'acteur syndical est-il une des parties prenantes parmi d'autres (consommateurs, communautés locales, autorités publiques, défenseurs de l'environnement) ou bien un acteur particulier ?
- Quel est le bilan actuel que font les deux parties du dialogue social en matière de RSE en distinguant en fonction des différentes pratiques suivantes : construction d'indicateurs et reporting social, panels, dialogue social, et signature d'accords ?
- Quelle est la déclinaison interne des engagements internationaux pris par les entreprises dans le cadre d'accords passés avec les syndicats, les ONG ?

- Quel est le dialogue interne autour de la concrétisation au plan local de ces engagements et autour de leur suivi ?
- Comment le syndicalisme agit-il au sein d'un espace élargi, notamment pour s'assurer du contrôle des engagements RSE des entreprises ?
- Comment l'élargissement international et thématique du dialogue social lié à la RSE en modifie-t-il la nature et les modalités ?
- Les liens qui se tissent à cette occasion entre les acteurs syndicaux des différentes unités d'un groupe peuvent-ils rendre l'acteur syndical mieux informé, plus efficace, mieux à même d'élaborer sa stratégie ?
- Le dialogue social interne peut-il se nourrir des interpellations venues des parties prenantes externes (ONG, consommateurs, acteurs locaux) ?

Au travers des réponses apportées à ces différentes questions, il apparaît :

- que la RSE est une opportunité de rénover le dialogue social dans son contenu et dans ses pratiques
- que le dialogue social est une opportunité pour inscrire la RSE dans la durée, pour crédibiliser la démarche de l'entreprise et pour engager l'ensemble des salariés.

## → La RSE conduit à rénover le dialogue social

En introduisant de nouveaux thèmes, de nouveaux acteurs et de nouveaux outils, la démarche RSE contribue à dynamiser et à rénover le dialogue social, au niveau local comme au niveau international.

### 1. Dans son contenu

L'internationalisation des entreprises comme l'émergence de nouvelles thématiques sociétales (discrimination, environnement, corruption, articulation des temps familiaux/professionnels, questions de santé publique tournant autour de l'obésité, du stress et du Sida) ont fait apparaître dans les entreprises de nouveaux sujets de discussion, voire de négociation entre le management et les équipes syndicales.

#### • Au sein de l'entreprise

Extrait du rapport de la Fédération de la Métallurgie CFTD

*La responsabilité sociale (et environnementale) de l'entreprise relève de la démarche suivante : faire prendre en compte en amont par l'entreprise, dans sa stratégie et sa gestion, les externalités supportées par la société. Changer ainsi le calcul économique et stratégique de l'entreprise pour que change le comportement de l'entreprise.*

#### • Au niveau national

Avec l'accord national interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise du novembre 2006.

Extrait de l'exposé des motifs :

*"Lutter contre les discriminations en s'attachant au respect de l'effectivité du droit et s'engager en faveur de la diversité, de l'égalité des chances et de traitement, reconnaître à chacun sa place dans la société, sont autant d'actions indispensables au respect rigoureux des Droits de l'Homme.*

*S'agissant d'un problème de société, il appelle l'implication de l'ensemble des acteurs publics et privés. Dans le champ de responsabilité qui est le leur, les parties signataires entendent apporter, par le présent accord, leur contribution effective à ces actions".*

#### • Au niveau européen et international

Exemples de thématiques négociées dans le cadre des accords-cadres internationaux

##### Droits de l'Homme

*« PSA Peugeot Citroën promeut le respect des Droits de l'Homme dans tous les pays où il est présent, y compris dans les zones où l'affirmation des droits humains est encore insuffisante. PSA Peugeot Citroën veille à prévenir les situations ou actes de complicité de violation des droits humains fondamentaux. Le groupe considère que cet enjeu relève de sa responsabilité sociétale.»*

##### Environnement

*Rhodia fait de la maîtrise des risques de ses métiers une priorité et l'application des meilleurs standards constitue sa ligne de conduite. Rhodia s'engage, dans le cadre de ses politiques et procédures, à développer : d'une part, une démarche de prévention vis-à-vis des risques connus et identifiés ; d'autre part, une démarche de précaution caractérisée par une attitude volontaire d'anticipation et de veille dans les domaines scientifiques et technologiques vis-à-vis des problématiques de risques qui concernent l'activité de ses métiers.*

##### Relations avec les clients

*EDF. Les signataires considèrent que l'accès à l'électricité est un facteur majeur de développement économique et social, et un facteur clé de la lutte contre la pauvreté. Environ 2 milliards de personnes (soit un tiers de l'humanité) n'ont pas accès à ce service indispensable et davantage encore n'ont pas accès à une source fiable.*

*Le Groupe EDF et les sociétés qui le composent prennent des initiatives, ou s'y associent en partenariat, pour favoriser dans différents pays, et en particulier dans les régions où elles sont implantées, un meilleur accès des populations à l'électricité.*

### 2. Dans la diversité des acteurs impliqués

Les entreprises qui sont engagées dans une démarche de RSE sont amenées à revoir les modalités du dialogue social :

#### En articulant les différents niveaux de dialogue dans les entreprises

La RSE permet aux entreprises et aux organisations syndicales d'articuler les différents niveaux de dialogue au niveau local, national, européen et international comme en témoignent les exemples suivants :

- Signature et processus de suivi de l'accord-cadre international au sein de PSA Peugeot Citroën. L'accord-cadre après avoir été signé par l'entreprise et la FIOM au niveau du groupe a été ratifié par l'ensemble des organisations syndicales des pays (où les sites comportent plus de 500 salariés) soit 33 signataires dans 10 pays.
- Suivi des engagements RSE du groupe EADS dans le cadre du comité d'entreprise européen

*"Dans les pays où EADS travaille, les délégués syndicaux ou les membres du comité d'entreprise européen (CEE) peuvent informer la Direction centrale...de tout manquement... La Direction centrale prendra alors les mesures appropriées afin de remédier à tout manquement auxdits principes et en rendra compte au CEE à l'occasion d'une séance plénière. Le CEE peut soumettre à la direction d'EADS ou des Business Units des propositions de mesures correctives pour assurer le respect de cet accord".*

#### En établissant un lien avec les parties prenantes externes (ONG,...)

La RSE permet d'établir un lien entre les représentants des salariés, parties prenantes internes et les parties prenantes externes (ONG, associations de consommateurs).

La Fédération internationale de la métallurgie (FIOM) recommande à ses membres « que le cas échéant, des contacts doivent être pris avec des ONG dont l'assistance peut se révéler utile lors de l'application » de la mise en oeuvre d'un accord-cadre international.

### 3. Dans ses outils

- Par le développement de nouvelles formes de militantisme  
La RSE génère de nouveaux outils d'évaluation des engagements pour les entreprises et d'interpellation pour les parties prenantes internes (syndicats) et externes (ONG, actionnaires).

#### • Notation extra financière des entreprises

Certaines confédérations syndicales (CFDT en France, CISL en Italie, CSC en Belgique, CC.OO et UGT en Espagne, OGB en Autriche, UGT au Portugal, DGB en Allemagne) sont actionnaires de la première agence de notation sociale et environnementale des entreprises - Vigeo Group.

#### • Promotion de l'ISR

En 2002, 4 syndicats de salariés (CGT, CFDT, CFE-CGC et CFTC) ont créé un Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES) pour labelliser des fonds d'épargne sur la base de critères socialement responsables.

Les partenaires sociaux (Patronat, syndicats) gestionnaires des régimes de retraite complémentaire AGIRC/ARRCO ont décidé en 2006 d'investir à titre expérimental une partie de leurs actifs placés en actions selon des critères socialement responsables.

#### • Action en direction des consommateurs

Certains syndicats comme la CFDT sont investis dans des collectifs de consommateurs dont la mission est de contrôler la traçabilité sociale des produits (Collectif Ethique sur l'Etiquette).

#### • Reporting

Beaucoup de syndicalistes, au sein de l'entreprise ou dans les instances nationales ou internationales (GRI par exemple), s'investissent dans le suivi des rapports de développement durable des entreprises. Le cabinet alpha Etudes, en partenariat avec la CGT, publie chaque année un bilan critique sur l'application de la loi NRE en France, sur la partie sociale.

#### • Labels

Le gouvernement français a créé un label égalité qui vise à récompenser les entreprises qui se sont engagées dans une démarche de promotion de l'égalité professionnelle. Le label est attribué par une Commission qui associe les 5 confédérations syndicales.

La CFTC a apposé un label "statut du travailleur" à 20 accords d'entreprises proposant notamment des mesures innovantes en matière de sécurisation et de consolidation des parcours professionnels et de qualité d'emploi et de travail.

## → Le dialogue social enrichit et conforte les démarches de RSE

Le dialogue social offre la possibilité pour les entreprises d'inscrire leur démarche RSE dans la durée en la crédibilisant auprès des parties prenantes externes et en la faisant partager par l'ensemble des salariés.

### 1. En crédibilisant la démarche de l'entreprise auprès des parties prenantes externes

#### • Formalisation de l'engagement RSE de l'entreprise

La démarche RSE de l'entreprise pour être jugée crédible doit bénéficier d'un engagement avec ses parties prenantes. Face aux nombreuses critiques formulées par les syndicats de salariés vis-à-vis des codes de conduite et des chartes éthiques, quelques entreprises de taille internationale ont formalisé leur engagement dans le cadre d'un accord-cadre international, signé avec une fédération syndicale internationale.

Fin 2006, 55 ACI avaient été signés par des entreprises avec une FSI, dont les entreprises françaises suivantes : Accor, Carrefour, Club Méditerranée, Danone, EDF, France Télécom, Lafarge, PSA Peugeot Citroën, Renault, Rhodia...

Fort du consensus entre ses différents membres, l'ORSE publie en parallèle un « répertoire sur les pratiques des entreprises en matière de négociation des accords cadres internationaux ».

1. Négocié entre les travailleurs et la direction de l'entreprise
2. Reconnaît toutes les normes fondamentales de travail
3. Concerne généralement les fournisseurs
4. Les syndicats jouent un rôle dans l'application
5. Base forte pour un dialogue entre les syndicats et la direction

#### • Construction du reporting social de l'entreprise

Les entreprises françaises cotées en bourse sont tenues de par la loi du 15 mai 2001, d'intégrer dans leur rapport d'activité, des informations sociales et environnementales. Dans un cadre international, les entreprises sont fortement incitées à publier un rapport RSE ou de développement durable. Des référentiels comme le Global Reporting Initiative sont là pour les accompagner.

Les limites de ces référentiels sont les suivants :

- les indicateurs proposés sont trop nombreux
- ces derniers ne sont pas toujours adaptés au secteur de l'entreprise et à son implantation géographique.

Le foisonnement d'indicateurs (rendant les informations illisibles pour le lecteur, technique du « carpet bombing ») peut trouver une solution alternative dans la sélection d'indicateurs de reporting « pertinents ».

Pour s'assurer que les indicateurs de suivi reflètent les préoccupations et enjeux stratégiques de l'entreprise, une concertation ou négociation avec les syndicats peut favoriser le processus de construction du reporting social.

Des entreprises comme Danone, EDF ou Rhodia ont sélectionné un nombre limité d'indicateurs en concertation avec une fédération syndicale internationale, dans le cadre de la mise en oeuvre de leur accord-cadre international.

*Danone : « Dans le contexte de plus en plus international du groupe Danone et compte tenu de son implantation dans de nouveaux territoires, il est apparu nécessaire de redéfinir ensemble des indicateurs sociaux les plus significatifs.*

*Ces indicateurs destinés aux membres du CIC et aux organisations syndicales affiliées à l'UITA, illustrent la volonté de mesurer les progrès réalisés sur les thèmes clés de la politique sociale du groupe.*

*Ces informations couvrent l'ensemble des activités du groupe Danone. Elles sont données sous une forme consolidée pour tous les niveaux pertinents (groupe ; pôles d'activité, zones géographiques ou pays concernés.*

D'autres entreprises ont choisi de donner la parole aux organisations syndicales dans le cadre de leur rapport de développement durable.

C'est le cas de Lafarge, Carrefour, Axa, Sanofi-Aventis et Schneider-Electric (pour leur rapport de 2005).

*Le Comité Européen de Groupe (CEG) a décidé d'accompagner le Groupe AXA dans sa démarche de développement durable. Le CEG conçoit son action à plusieurs niveaux :*

- *participer avec le Groupe, de manière explicite, à sa propre ligne de conduite en matière de développement durable ;*
- *veiller au respect de la responsabilité du Groupe en matière de développement durable sur sa propre activité, ses salariés, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs et son environnement social et sociétal ;*
- *veiller à l'information et à la formation adéquate des employés, de l'encadrement, des distributeurs du Groupe ;*
- *définir le cadre d'évaluation de l'impact en matière de développement durable des actions des entreprises.*

## 2. En engageant l'ensemble des salariés, mais aussi d'autres parties prenantes dans la durée

La démarche de développement durable ne pourra s'inscrire dans la durée que si :

### • *les salariés sont impliqués dans le suivi des engagements de l'entreprise*

Cette implication des salariés peut prendre la forme d'une déclinaison négociée localement des principes définis au niveau corporate de l'entreprise.

Extrait de l'accord cadre de PSA Peugeot Citroën

*“ Dans chacun des principaux pays seront mis en place des observatoires sociaux locaux, composés des directions des ressources humaines et des organisations syndicales. Ces observatoires sociaux effectueront un suivi annuel de l'application de l'accord-cadre mondial à travers un document commun élaboré conjointement par les parties signataires du présent accord.”*

Extrait de l'accord cadre d'EDF

*“ Dans chaque Société concernée du Groupe, un dialogue sera engagé entre le management et les représentants des salariés sur les initiatives à prendre et les modalités de mise en oeuvre du présent accord, dans un délai de six mois suivant sa signature. Celles-ci devront prendre en compte les caractéristiques économiques, culturelles, professionnelles ou réglementaires locales, et prévoir des modalités de suivi, dans une démarche d'amélioration continue.”*

Elle peut se manifester par la création d'outils d'information diversifiés pour faire connaître auprès de l'ensemble des salariés les engagements de l'entreprise.

*Le groupe Lafarge fournira une information au sujet de cet accord sous la forme écrite et verbale dans tous les pays où l'accord est applicable. Les signataires s'engagent à la plus large diffusion possible sur le contenu de cet accord dans toutes les activités opérationnelles de Lafarge.*

### • *les règles de gouvernance dans les entreprises sont redéfinies :*

#### - **au niveau corporate**

Dans les critères d'évaluation des agences de notation extra financières, figurent ceux qui portent sur la gouvernance d'entreprise.

Pour la fédération métallurgie CFTD : “la RSE permet de reposer les questions du dialogue social, des conditions de la négociation collective et de la représentation des salariés ainsi que celle de la gouvernance des entreprises, donc de la présence dans les instances de décision, de l'exercice du pouvoir et de son contrôle”.

#### - **au niveau local**

Le fait pour l'entreprise de formaliser ses engagements RSE avec les organisations syndicales peut lui permettre de faire remonter des difficultés de mise en oeuvre, problèmes qui seraient occultés par des directions locales mais qui, en cas de médiatisation, constitueraient un risque pour la réputation de l'entreprise.

*« Tout salarié est le gardien du respect du droit, des engagements et règles de comportement du groupe. Il dispose de la possibilité d'alerter sa hiérarchie sur d'éventuels manquements en la matière. Il peut aussi saisir, le représentant local de la fonction RH ou de la fonction juridique. Rhodia s'engage à mettre en place un dispositif spécifique permettant au salarié de se faire entendre en cas de dysfonctionnement des habitudes de dialogue.»*