



La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail

Introduction

Première partie

1. Rapport de synthèse
2. Le cadre juridique de la RSE

Deuxième partie

3. La RSE en Allemagne
4. La RSE au Royaume-Uni
5. La RSE en Hongrie
6. La RSE en France

Jean-Pierre Segal, André Sobczak et Claude-Emmanuel Triomphe

La Fondation est un organe autonome de l'Union européenne, créé pour aider à la formulation de politiques futures sur les problèmes liés au travail et à la santé. Pour toute information supplémentaire, adressez-vous sur le site web de la Fondation à <http://www.eurofound.eu.int/>

© Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003

Pour les droits de traduction ou de reproduction, s'adresser au directeur de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irlande.

Ce rapport est disponible sous format électronique et n'a pas été soumis aux procédures éditoriales normales de la Fondation.

Pour plus d'informations, veuillez contacter:

John Hurley

Chargé de liaison de l'information

Tél: (353 1) 204 32 09

Fax: (353 1) 282 6456

E-mail: joh@eurofound.eu.int

Composition de l'équipe de recherche

Ce rapport est le fruit de la coopération de quatre équipes nationales, allemandes, anglaises, françaises et hongroises. La rédaction de ce rapport a été assurée par Paul Blyton, Frédéric Bruggeman, Jean-Pierre Segal, Agnès Simonyi, André Sobczak, Claude-Emmanuel Triomphe, Klaus Winkler et Josef Wieland. Kate Bradbury, Lutz Michael Buchner, Carole Coudert, Helmut Eberhardt, Jenő Koltay, Maïte Laal, Dominique Lanoë et André Paccou ont apporté leur concours à différents moments de la recherche. La coordination scientifique du travail d'ensemble a été assurée par Jean-Pierre Segal.

Remerciements

L'ensemble de l'équipe qui a mené à bien la présente étude tient à remercier tout particulièrement

- les 12 entreprises européennes, managers et représentants des travailleurs, qui ont accepté de participer à nos travaux
- en Allemagne, l'association EIAB et plus particulièrement Lutz BÜCHNER et Helmut EBERBACH
- en Belgique, le CEDAC et plus particulièrement Anne PEETERS
- en Hongrie, le MTK et plus particulièrement Jenő KOLTAY
- en France, Carole COUDERT, Maïté LAAL, André PACCOU et tous les membres du groupe «restructurations» de l'ADUET
- l'ensemble des structures d'appartenance de nos chercheurs et experts
- tous les participants aux réunions publiques organisées en Allemagne et en France, qui nous ont aidé à valider et corriger nos hypothèses
- les membres du Research Group de la Fondation de Dublin, qui nous ont aidé par leurs remarques aussi amicales que franches
- last but not least, nos chargés de recherche, Jean-Michel Miller et Sabrina Tesoka qui ont déployé beaucoup d'énergie dans la mise en œuvre de l'étude.

Introduction

De la tradition sociale de l'entreprise à l'émergence de la responsabilité sociale de l'entreprise

A l'heure où un certain type de développement économique est mis en question, où la manière dont les affaires sont faites est sérieusement interpellée, il est assez naturel que le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise, occupe - avec celui du développement durable - le devant de la scène. Cette préoccupation n'est pas neuve, loin s'en faut. Les spécifications concrètes qui tiennent lieu aujourd'hui de repères ou de normes aux grandes firmes multinationales ne sont pas non plus sorties de «nulle part» mais empruntent incontestablement leur inspiration à une tradition procédurale de transparence très développée au sein du monde anglo-saxon des affaires. Il n'est donc pas inutile, en introduction au présent rapport, de rappeler, fût-ce brièvement, cette double filiation afin d'aider nos lecteurs à mieux situer dans le temps et dans l'espace un concept de RSE qui est à la fois l'héritier de pratiques anciennes et le produit d'une démarche nouvelle, on pourrait même ajouter d'une démarche naissante.

Le souci du social n'est pas l'apanage du capitalisme contemporain: dans l'Angleterre, l'Allemagne ou la France du 19^{ème} siècle, certains industriels s'étaient déjà singularisés par leurs préoccupations sociales : logements, assurances sociales, bienfaisance envers les ouvriers et leurs familles. De même, certaines congrégations religieuses ou certains penseurs socialistes avaient imaginé des usines alternatives où la dimension communautaire et la relation au territoire avaient déjà leur place. Avec le 20^{ème} siècle et la généralisation des lois et de la protection sociale, cet esprit caritatif reflue pour laisser place à des constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles très larges. C'est l'apparition après la seconde guerre mondiale des firmes multinationales et leur rôle grandissant dans l'économie mondiale comme dans les emplois locaux qui va reposer la question des relations entre l'entreprise et la société.

Nos collègues britanniques rappellent dans leur rapport que la question de la responsabilité sociale des entreprises apparaît aux Etats-Unis dès les années 1950 avant d'atteindre l'Europe un peu plus tard posée dans des termes très «américanisés». Les critères de définition de la RSE qui font aujourd'hui référence en Europe, tels que le fait d'aller au-delà de la loi ou d'intégrer dans les décisions de l'entreprise des composantes sociétales, apparaissent dans la littérature académique des années 60. L'idée qu'il convient de tenir compte des différentes parties prenantes, et pas seulement des intérêts financiers des actionnaires, est présente dès le début des années 70 aux USA avant d'influencer profondément le débat anglais sur la responsabilité sociale de l'entreprise qui émerge au début des années 80. Au même moment, en France par exemple, on parle plutôt d'entreprise «citoyenne» tandis que le capitalisme rhénan, alors en pleine expansion, pratique, avec l'économie sociale de marché une sorte de «version ordonnée à l'allemande» de la responsabilité sociale.

La situation n'est plus tout à fait la même aujourd'hui à l'heure de la mondialisation des économies, des marques et des marchés financiers. Les entreprises évoluent désormais à l'échelle des continents; elles tissent entre elles des relations commerciales et financières de plus en plus complexes, restructurent leurs activités et délocalisent de nombreuses activités vers des zones à main d'œuvre «bon marché». Les opinions publiques se sont progressivement inquiétées du manque de régulation sociale de cette mondialisation des marchés. Elles ont exprimé des attentes en direction des autorités publiques nationales et internationales et ont commencé, très progressivement, à se faire entendre. Les marchés financiers eux-mêmes ont ressenti le besoin de

normaliser les pratiques des entreprises. Des fonds communs de placement à vocation éthique sont apparus en même temps que des agences de rating social sensées éclairer les agents économiques sur la réalité des pratiques sociales des entreprises où ils investissent leur épargne. Beaucoup de grandes entreprises ont également commencé à soigner leur communication sur le sujet.

Le Livre Vert de la Commission

C'est dans ce contexte que les autorités européennes, soucieuses à la fois d'encourager un certain «modèle social européen» et de promouvoir de «bonnes pratiques» parmi les entreprises européennes, se sont saisies du thème de la responsabilité sociale avec l'ambition de le faire mieux connaître et de favoriser un entendement aussi homogène que possible de son contenu au sein des entreprises européennes. La publication en juillet 2001 du Livre Vert, destiné à ouvrir largement le débat sur ce sujet en Europe, a constitué un moment fort de ce processus de recherche d'une définition aussi largement partagée que possible de la RSE.

Le Livre Vert avance notamment un certain nombre de critères forts de définition qui ont servi de point de départ à la réalisation de ce rapport:

- le caractère volontaire (au-delà donc des obligations juridiques qui s'imposent à l'entreprise) des pratiques correspondantes
- le caractère durable de l'engagement correspondant (la CSR n'est pas la somme de «coups médiatiques», c'est un engagement durable relevant d'une forme nouvelle de gouvernement de l'entreprise)
- l'association (selon des modalités peu précisées) des parties prenantes internes et externes aux sujets qui les concernent
- l'exigence de transparence qui doit les accompagner (il ne suffit pas de dire, il faut sinon «prouver» du moins donner des éléments)

Ces critères prêtent naturellement à discussion aussi bien dans leur esprit que dans leur lettre. L'esprit même du Livre Vert était d'ouvrir un débat, débat que le présent rapport entend précisément nourrir à partir d'un travail de confrontation du concept aux réalités concrètes du terrain. Mentionnons seulement ici, afin de permettre au lecteur de saisir la complexité du sujet, quelques-unes des questions que pose la définition de cette fameuse RSE:

- celle de la «motivation» par exemple. Parler de pratiques «volontaires» s'oppose ainsi stricto sensu à la notion de «contrainte juridique». Chacun sait combien le fonctionnement d'une entreprise, les décisions qui y sont prises quotidiennement, s'inscrivent dans des tissus denses de contraintes techniques, financières, sociales et pas seulement juridiques. Peut-on considérer comme «volontaires» des pratiques qui relèvent en fait d'une adaptation intelligente, mais bien, contrainte, aux attentes de son environnement ?
- celle de la norme juridique définissant le seuil inférieur de la responsabilité sociale: Comment comparer les pratiques «au-delà de la loi» si les obligations juridiques sont différenciées d'un pays à l'autre ? Est-il réaliste d'attendre des entreprises, ayant des filiales à l'étranger, qu'elles alignent leurs pratiques sur les normes de leur pays d'origine alors même que les différentiels de normes sont un des moteurs de leur redéploiement à l'échelle mondiale ?

- celle du périmètre de l'entreprise, elle-même, au moment où les frontières de celle-ci sont de plus en plus mouvantes, à travers les processus d'achat et de vente d'actifs, de fusion, d'externalisation, d'ententes, de sous-traitance, etc... ?. L'entreprise qui «rachète» est-elle supposée tenir les engagements socialement responsables de l'entreprise «achetée» ?

Objet du rapport

Le présent rapport présente les conclusions de l'étude qui nous a été commandée par la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, précisément au moment où de nombreuses voix s'élèvent pour réclamer la réalisation d'études de cas permettant, en s'appuyant sur les réalités du terrain, tout à la fois de documenter les «bonnes pratiques» des entreprises européennes mais aussi d'en discuter la portée et le cas échéant les limites.

Parce qu'elle envisage les relations entre l'entreprise et son environnement, au sens le plus large du terme, la RSE englobe toutes les pratiques «volontaires» de l'entreprise susceptibles d'avoir un impact sur le milieu physique, économique, social de l'entreprise. Il n'y aurait donc, à proprement parler, pas à distinguer entre une RSE «interne» et une RSE «externe», les deux sphères étant le lieu d'obligations juridiques (respect des normes en matière de droit de l'environnement, de droit du travail) et d'engagements volontaires de nombreuses entreprises se voulant «socialement responsables».

L'usage existe cependant, au sein du monde des affaires, de distinguer entre trois champs d'exercice de la RSE:

1. la prise en compte par l'entreprise de l'impact de ses activités sur l'environnement physique et «naturel»,
- 2 l'engagement de l'entreprise au service des communautés locales ou globales (à travers notamment des contributions volontaires au service d'actions culturelles, humanitaires, etc..),
- 3 la prise en compte des enjeux sociaux des décisions économiques (notamment à travers les questions de conditions de travail, d'emploi, d'équité professionnelle, etc..). C'est à ce troisième volet de la RSE qu'est consacré notre travail, sur la base d'une commande explicite de développer une approche du sujet nourrie par le contenu d'une douzaine d'études de cas au sein de quatre pays européens: l'Allemagne, l'Angleterre, la France et la Hongrie.

Il nous était demandé naturellement de documenter le sujet, en montrant comment dès aujourd'hui des entreprises européennes de taille différente, opérant dans des secteurs et des pays différents, mettaient en œuvre des pratiques sociales, en matière d'emploi et de conditions de travail, pouvaient être considérées comme «socialement responsables». Mais nous avons également à nous interroger autant sur les modalités à travers lesquelles ces pratiques étaient mises en œuvre et sur l'accueil qui leur était réservé par les différentes parties prenantes. Nous avons aussi comme perspective de travail d'apporter au débat qui s'engage aujourd'hui en Europe autour du thème de la RSE entre les différentes parties prenantes des données de terrain toujours bienvenues quand il s'agit de replacer un concept général dans la variété de ses contextes possibles d'application.

Plan du rapport

Le présent rapport est organisé en deux parties:

- un rapport de synthèse présente en première partie les points essentiels de notre travail : nos choix méthodologique, les principales constatations faites dans le cadre des études de cas, les conclusions que nous apportons au débat engagé autour de la RSE
- une seconde partie présente les quatre rapports nationaux, rédigés par les équipes allemandes, anglaises, françaises et hongroises. Ces rapports présentent à la fois les spécificités contextuelles du débat qui localement existe autour de la RSE, le contenu des différentes études de cas qui ont été menées dans chaque pays et les conclusions majeures qui peuvent en être tirées.

J.-P. Segal, A. Sobczak, C.-E. Triomphe

Première partie

Rapport de synthèse

1

Méthodologie

Orientations générales de notre démarche

Nous sommes partis à la recherche des réalités du terrain pour découvrir comment des entreprises européennes avaient développé autour du thème des conditions de travail et de l'emploi des pratiques exemplaires. Au regard du caractère encore vaste et mouvant du champ de la RSE, de l'absence de normes et labels faisant autorité en la matière, nous ne nous sommes pas obnubilés sur le fait de savoir si les entreprises étudiées méritaient ou non d'être estampillées RSE. Nous avons simplement cherché à savoir pourquoi et comment elles avaient procédé, quelles étaient les opinions des parties prenantes internes et, si possible, externes, au sujet de ce qui avait été réalisé, quels développements futurs étaient envisagés, le cas échéant, quelles limites avaient été rencontrées dans la mise en œuvre de ces «bonnes pratiques». Notre perspective était naturellement d'analyser ensuite ces matériaux pour être en mesure d'apporter ainsi des éléments originaux au débat sur la RSE en Europe en décrivant à la fois les grandes tendances qui s'expriment aujourd'hui dans chacun des pays étudiés et les instrumentations qui se mettent en place. Nous n'avons jamais perdu de vue le fait d'évidence que nous n'avons couvert à travers nos études de cas qu'une partie de l'immense diversité des situations d'entreprise en Europe.

Pour ce faire nous avons développé une approche présentant les trois caractéristiques suivantes :

Une démarche inductive

Basée sur la réalisation d'une collection d'études de cas, à partir desquels nous avons cherché à discuter la question de savoir quel contenu concret revêtait aujourd'hui au niveau du terrain la notion de pratiques socialement responsables appliquée aux domaines de l'emploi et des conditions de travail. Les cas analysés mettent en scène des pratiques socialement responsables en matière d'emploi et de conditions de travail mais ce ne sont pas nécessairement des «success stories» ou des «business cases» méritant d'être enseignés dans les «écoles». La crédibilité même de notre démarche demandait à ce que nous ne cherchions pas à rendre «encore plus belles» les situations analysées.

Une démarche transnationale

Examinant un éventail de situations au sein de quatre pays européens, l'Allemagne, l'Angleterre, la France et la Hongrie, attentive à tenir compte de la dimension contextuelle de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Chaque rapport national fait le point sur la façon dont la question de la RSE est formulée dans son pays et dans la littérature académique sur le sujet. En dépit de cette diversité certaine, ce travail ne prétend pas pour autant représenter toute la richesse européenne présente dans les pays membres de l'UE ou les pays candidats. Il ambitionne néanmoins de donner à voir et à réfléchir au-delà des réalités des quatre pays étudiés.

Une démarche d'inspiration sociologique

S'intéressant non seulement à décrire les bonnes pratiques des entreprises étudiées mais aussi à analyser le fonctionnement du jeu d'acteurs (au pluriel) qui se jouent autour de la conception, de l'application et de

l'évaluation de ces pratiques. Dans cet esprit des forums de discussions ont été organisés afin de permettre la discussion des résultats de nos études de cas en France et en Allemagne.

Problématisation de notre démarche

Même réduit aux questions touchant à l'organisation de la production et à ses conséquences sur l'emploi et les conditions de travail, le champ de pratiques couvert au sein de l'étude s'est avéré si large qu'il nous est apparu nécessaire de chercher, sinon à le réduire (nous n'avons pas de raisons d'écarter telles ou telles bonnes pratiques) du moins à l'organiser en dégageant les terrains prioritaires au regard de la question de fond posée autour de la RSE, qui nous semble bien être celle du rapport entre l'entreprise (prise dans l'acception juridique de son périmètre interne) et la société.

Deux thèmes dans cette perspective se dégagent alors de façon significative, celui des restructurations, parce que d'évidence elles affectent, à travers l'impact sur l'emploi et la vitalité des tissus économiques locaux, à la fois l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, et celui des relations de sous-traitance, prises dans leur acception la plus générale, qui conduisent bien aujourd'hui la plupart des entreprises à tisser quotidiennement des liens avec des entreprises extérieures pour assurer leur production.

Dans un cas comme dans l'autre, l'enjeu pour l'entreprise est de savoir comment concilier son intérêt économique et sa compétitivité (par exemple à travers la maîtrise de ses coûts) avec une problématique socialement élargie, prenant en compte de façon responsable l'impact de ses décisions sur les autres parties prenantes (le territoire, les salariés de l'entreprise, ceux des sous-traitants).

Par contre, et ceci constitue un élément important pour notre sujet, les deux champs n'ont pas jusqu'ici donné matière à des régulations juridiques de même importance. Le traitement préventif et curatif des enjeux RSE des restructurations tend à s'organiser de façon de plus en plus formalisée. Les bonnes pratiques, les législations et conventions commencent à être capitalisées et à faire école (même s'il persiste des différences notables dans les modalités d'application de ces principes). A contrario, les relations de sous-traitance restent fort peu régulées juridiquement. Alors que sur des sujets, comme celui de la sécurité au travail au sein du périmètre juridique de l'entreprise, les partenaires sociaux ont de longue date appris à travailler ensemble, le champ ouvert aux pratiques socialement responsables, au sens classiquement donné à la RSE, n'est qu'émergent, notamment sous l'influence de nouvelles parties prenantes. Mais il n'en est que plus large...

Conformément à notre réponse à l'appel d'offres de la Fondation de Dublin, nous nous sommes efforcés de traiter prioritairement ces deux thèmes, tout en sachant qu'il nous serait plus aisé de documenter le premier que le second. Nous n'étions pas en mesure notamment d'étendre géographiquement nos investigations à la question, aujourd'hui très souvent mises en avant par les ONG, du contrôle des pratiques d'approvisionnement et de sous-traitance en dehors de l'Europe. Par contre, suivant les recommandations formulées par le comité de pilotage, nous avons questionné sur ce sujet nos interlocuteurs. Nous avons également été attentifs à la question du transfert transnational des bonnes pratiques à l'intérieur de l'Europe et à la façon dont les comités d'entreprise européens, là où ils existent, se saisissent de cette question.

Les restructurations

La problématique de la restructuration est un thème doté d'une histoire riche et ancienne, ainsi que d'un cadre légal et conventionnel important, que ce soit au niveau européen ou au niveau national. Elle comporte clairement deux champs que nous avons souhaité investiguer tous les deux:

- Un aspect est celui qui relève de l'anticipation des transformations à venir (management of change) et la prise de décision stratégique qui permet, en formant les femmes et les hommes en interne mais aussi en prenant d'autres mesures en amont des réductions d'effectifs (partage de l'information, ré-industrialisation, diversification), d'adopter des conduites «socialement responsables» et de minimiser les coûts sociaux induits par l'adaptation aux réalités du marché.
- Une autre dimension, d'une actualité brûlante au sein de tous les pays que nous avons étudiés, relève du traitement de situations où de telles anticipations n'ont pas eu lieu ou n'ont pas été d'une ampleur suffisante pour éviter d'avoir à traiter à chaud ces problèmes de ré-industrialisation, de formation et de réorientation des salariés touchés.

La sous-traitance

Tout en étant pleinement conscient de la complexité croissante du sujet, au regard de la multiplicité des formes aujourd'hui prises dans les relations commerciales inter-entreprises, il nous est apparu indispensable d'intégrer ces réalités nouvelles qui donnent son caractère mouvant aux nouvelles frontières de l'entreprise, à l'heure de la globalisation. Nous avons essayé de prendre en compte ce que la RSE pouvait avoir à dire dans une économie de production décentralisée et d'entreprises en réseaux. Nous avons volontairement évité d'entrer dans les débats engagés autour des questions d'externalisation, de délocalisations, de dualisation des marchés du travail ou de nouvelle division internationale du travail. Ils nous auraient entraînés au-delà du champ de notre étude. Nous nous sommes volontairement tenus aux questions des engagements et des mesures prises par les entreprises pour accompagner cette nouvelle dynamique des activités productives. Elles entrent, en effet, de façon majeure dans le champ de la RSE, à travers notamment les questions tournant autour de la qualité de l'emploi et des conditions de travail des salariés employés par les entreprises sous-traitantes. Nous n'avons rien fait d'autre, en définitive, que reposer au niveau micro-économique de la firme les questions qui, au niveau macro-économique, occupent les responsables nationaux et internationaux, s'agissant notamment du lien à établir, ou pas, entre les relations commerciales et les critères sociaux ou éthiques au sein d'une économie mondialisée.

Les critères de choix des entreprises

Nous avons décidé de sélectionner nos cas autour de trois critères :

Des entreprises développant des pratiques socialement responsables

Nous souhaitons intégrer à notre échantillon des entreprises aux pratiques socialement responsables, revendiquées par l'entreprise elle-même. Nous avons pris comme référence la définition proposée dans le Livre Vert de la Commission, qui met en avant au moins trois critères essentiels:

- Le caractère volontaire des engagements correspondants de l'entreprise et le fait que ces engagements se situent au-delà du champ des prescriptions obligatoires de la loi ou de la convention collective
- Le caractère durable de ces engagements correspondent au souci d'intégrer durablement dans les problématiques de l'entreprise les vues des autres parties prenantes concernées par ses décisions et ses pratiques
- L'engagement à une certaine transparence, permettant l'information des parties prenantes et le débat

Toutefois, pour prendre en considération la variété des contextes nationaux dans lesquels nous avons travaillé, de la variété des situations que nous avons observées et surtout d'un principe pragmatique d'adaptation aux réalités trouvées, nous avons été conduits à donner une interprétation large à ces principes, tenant par exemple pour «socialement responsable» les pratiques les plus respectueuses non seulement de la lettre mais aussi de

l'esprit d'un accord ou d'une réglementation (dont chacun sait qu'elles peuvent donner matière à des interprétations plus ou moins restrictives). Nous avons donc tenu compte dans nos choix de cette capacité à bien agir qui, pour être validée, devait être à la fois attestée par nos experts nationaux et reconnue au niveau des opinions locales comme des pratiques «socialement avancées».

Diversifier la composition de notre échantillon d'entreprises

Ce critère se devait d'être cohérent avec le caractère inductif de notre démarche. Au caractère encore émergent du concept de la responsabilité sociale devait correspondre une investigation à caractère exploratoire, cherchant à varier les situations observées, pour mieux se donner les moyens de comprendre en quoi le même concept est mis en œuvre différemment selon les contextes. Nous avons retenu trois critères de diversification au sein de notre échantillon:

- Un critère de diversité nationale: nous sommes convenus, au regard des ressources humaines dont nous disposons dans chacun des pays participants, de réaliser deux cas en Angleterre et en Hongrie et quatre cas en Allemagne et en France. Par ailleurs, une des études de cas comporte un terrain d'investigation en Belgique.
- Un critère de diversité sectorielle : Le secteur industriel, où les questions d'emplois (restructurations) et de conditions de travail (avec la dimension sous-traitance) se posent avec une acuité particulière occupe une place importante dans notre échantillon (sidérurgie, chimie, automobile) mais celui-ci s'est aussi attaché à inclure dans chaque pays au moins un cas d'entreprise de services, dans les domaines de la banque, de la distribution et des télécommunication.
- Un critère de diversité de taille et de statut: notre échantillon comprend de grands groupes déployant leurs activités à une échelle mondiale (VW, CORUS, TESCO, BASF, CONTINENTAL, ROCHE), d'anciennes entreprises publiques, restructurées et engagées dans de larges fusions (DEUTSCHE TELEKOM, MATAV, MOL, ARCELOR), un sous-traitant de taille moyenne (ACOME) et une moyenne entreprise en développement (CHEQUE-DEJEUNER), ces deux dernières entreprises appartenant au secteur coopératif.

La transparence et l'accessibilité aux données

Notre thème, celui des pratiques internes en matière d'organisation du travail, d'emploi, d'hygiène et de sécurité, est de nature à susciter, en effet, bien des réticences à «ouvrir leurs portes» chez de nombreuses entreprises, y compris chez certaines qui s'affichent socialement responsables dans leurs pratiques en direction de l'environnement ou de la communauté locale. Nous avons privilégié celles qui étaient d'accord pour que l'aspect «restructurations» (le plus souvent) ou l'aspect «sous-traitance» (plus rarement) soit étudié. Au regard du temps limité dont nous disposons pour réaliser l'ensemble de ce travail, du délai incompressible requis pour établir simplement les contacts préalables avec le management en sorte de le convaincre de bien vouloir collaborer avec nous, nous avons privilégié des entreprises auprès desquelles les chercheurs de notre équipe bénéficiaient d'entrée de la confiance requise. Nous avons parfois utilisé les résultats d'études de terrain récemment menées au sein de ces entreprises par certains des chercheurs de notre équipe. Chaque fois que nous avons pu le faire, nous sommes allés sur le terrain pour voir par nous-même les réalisations évoquées et rencontrer les acteurs locaux (syndicats, pouvoirs publics). L'accès au terrain a constitué une des difficultés majeures de notre travail. Nous remercions donc tout particulièrement les entreprises qui ont accepté de jouer le jeu de la transparence en nous ouvrant leurs portes, ce qui peut être regardé comme une manifestation supplémentaire de leur engagement en faveur de la RSE.

Au final, nous avons sélectionné 12 firmes dans quatre pays européens: CORUS (sidérurgie) et TESCO (distribution) en Grande-Bretagne. BASF (chimie), DEUTSCHE TELEKOM (télécommunication), ROCHE

(pharmacie) et VOLKSWAGEN (automobile) en Allemagne, ACOME (câbles électriques), ARCELOR (sidérurgie), CHEQUE-DEJEUNER (services financiers) et CONTINENTAL-TEVES (sous-traitant automobile) en France, MATAV (téléphonie) et MOL (pétrochimie) en Hongrie.

Le déroulement et la coordination du travail

Notre travail s'est déroulé de décembre 2001 à juillet 2002, ponctuée par trois réunions avec notre groupe de pilotage en décembre 2001, avril 2002 et juillet 2002, au cours desquelles nous avons pu présenter l'avancée de notre travail et bénéficier des conseils et des critiques de notre Research Group.

L'équipe transnationale de recherche s'est réunie à quatre reprises : en novembre 2001, en février, en mai et en juin 2002, dans un premier temps pour préparer le projet, puis dans un second temps pour construire un questionnaire commun en amont de la réalisation des études de cas. Une troisième réunion nous a permis de confronter nos premiers résultats et de préparer le rapport de synthèse qui a été discuté lors de notre dernière réunion de travail. Enfin, nous avons pu confronter utilement nos premières hypothèses en organisant en Allemagne et en France, comme annoncé dans notre projet, deux forums de discussions ouverts non seulement aux acteurs des entreprises étudiées mais aussi à d'autres acteurs managériaux, syndicaux et sociaux

Compte-tenu de la diversité géographique, sectorielle et de taille des entreprises de notre échantillon, il nous est apparu adéquat d'élaborer une unité de questionnaire entre toutes nos études de cas, tout en laissant une grande autonomie à chaque chercheur dans la conduite des enquêtes de terrain.

Ceci nous a conduit à élaborer une grille d'analyse qui, selon les déroulement des études de cas, a pu prendre la forme:

- ou bien d'un questionnaire classique, adressé aux responsables aussi bien du management que des syndicats (notamment dans les grandes entreprises), auquel ils ont pu répondre par écrit ou par oral, notamment au cours d'interviews téléphoniques
- ou bien d'une grille d'enquête, dans les études de cas où nous avons développé des approches relevant davantage de la sociologie de terrain (notamment au sein de certains sites industriels et au sein des moyennes entreprises de notre échantillon)

Cette grille d'analyse (on trouvera à la fin du rapport national allemand une version détaillée de ce questionnaire) est construite autour de cinq points:

- Notre premier souci était de pouvoir caractériser l'ensemble des «bonnes pratiques» des entreprises sélectionnées. Nous avons donc fait avec elles un tour assez large à la fois de leurs intentions et de leurs réalisations concrètes en la matière.
- Un second thème consistait à explorer les motivations de ces entreprises à agir de la sorte. Etions-nous en présence d'une politique délibérée de l'entreprise, indépendante de la conjoncture? d'une réaction aux pressions de l'environnement ?
- Le troisième thème était consacré aux rôles des différents acteurs, tant internes (management, syndicats) qu'externes (pouvoirs publics, autres parties prenantes quand elles existent) dans la conduite et l'évaluation de ces «bonnes pratiques» Dans cet esprit, nous avons veillé à recueillir toujours une pluralité minimale de points de vue sur les bonnes pratiques étudiées.

- Un quatrième thème entendait explorer les outils utilisés par l'entreprise pour mettre en œuvre, contrôler et évaluer de façon durable les résultats de son action. Cette question du «Comment» répondait directement à une des attentes fortement exprimées par la Fondation.
- Le dernier thème, enfin, s'intéressait à la question de l'effectivité des pratiques correspondantes. Quelles en étaient les conséquences concrètes et qu'avaient-elles donc apporté de plus que les pratiques observables dans les entreprises «ordinaires» ?

Ce que nos études de cas nous ont appris

Un premier inventaire des «bonnes pratiques» trouvées

Les pratiques décrites au sein des 12 firmes investiguées dans quatre pays différents touchent aux différents aspects du domaine investigué des conditions de travail et de l'emploi. Ces «bonnes pratiques» ne se réfèrent pas à un secteur ou à une taille spécifique d'entreprises : elles sont issues de secteurs industriels aussi différents que la sidérurgie, la chimie, les télécommunications ou la distribution. Elles viennent aussi bien de grandes entreprises, à implantation mondiale, que d'entreprises moyennes. Ces «bonnes pratiques» s'inscrivent dans de nombreux champs: celui du dialogue social interne, celui de la formation permettant de préparer les salariés à de futures mobilités, ceux de la conduite des restructurations et du rapport aux sous-traitants. Nous nous proposons d'en dresser ici un premier inventaire avant d'en pousser plus avant l'analyse.

Des traitements socialement responsables des restructurations

Ceux-ci sont présents dans une grande partie de nos cas. Il n'y a pas lieu de s'en étonner, sachant combien les décisions correspondantes, qui relèvent de la responsabilité du management, ont des conséquences importantes aussi bien sur l'emploi des salariés directement ou indirectement employés et sur les territoires environnants.

Certaines des pratiques décrites se situent très en amont du moment où l'entreprise doit restructurer son activité. On peut mentionner ici le cas des deux coopératives françaises, ACOME et CHEQUE DEJEUNER, qui par des voies différentes, dans un cas la diversification des activités sur le site industriel, dans l'autre à travers la mise en place préventive d'une stratégie de préparation à la mobilité, ont de façon permanente le souci de la pérennité de l'emploi de leur personnel (souci d'autant plus présent que ce sont les personnels qui, chaque année, donnent explicitement ce mandat social à leur direction). On peut citer aussi la politique active de VW visant à maintenir l'emploi à travers l'accord aujourd'hui fameux sur la réduction du temps de travail.

D'autres mesures socialement responsables interviennent, par exemple dans le cas français d'une fermeture de site (CONTINENTAL-TEVES), dans des contextes où suffisamment de temps est laissé aux acteurs locaux, management, syndicats, parfois intervenants extérieurs, pour construire ensemble les meilleurs (ou les moins mauvais) scénarii possibles, à la recherche de solutions mises en œuvre en mobilisant l'ensemble des ressources et des savoir-faire localement disponibles. Les pratiques KTA mises en œuvre par CORUS au Pays de Galles montrent comment, en impliquant tôt les différentes parties prenantes internes, à la fois les salariés et les syndicats, il est possible, en dépit des difficultés, de construire un processus commun. D'autres mesures, qui elles aussi s'étendent dans la durée, ont été décrites au sein d'anciennes grandes structures publiques comme DT, MATAV ou MOL ayant été amenées à réduire de façon très importante leurs effectifs au cours des dernières années. L'accompagnement social de ces mesures a été regardé comme socialement responsable par notre équipe, soulignant l'ampleur des efforts internes faits en matière de formation, de cellule d'orientation professionnelle et de gestion de la mobilité interne, d'outplacement et de négociation sociale permanente comme chez DT.

Le thème de l'encouragement au développement local, notamment à travers des politiques actives de formation et d'essaimage, entre lui aussi naturellement dans ce champ des pratiques socialement responsables autour des restructurations. Il est notamment présent en Allemagne tant chez BASF, VW et ROCHE, toujours en collaboration avec les régions. Nous avons aussi observé en Hongrie des nouvelles pratiques encourageant d'anciens salariés à développer de nouvelles entreprises, auxquelles MOL et MATAV font appel en qualité de sous-traitant, guidés par le souci de leur responsabilité vis-à-vis d'un environnement local extrêmement dépendant de leurs activités.

La lente et difficile émergence de la sous-traitance responsable

Nous avons rencontré davantage de difficultés pour identifier des accompagnements socialement responsables de la sous-traitance, thème récent, sur lequel à la fois les normes légales et juridiques sont bien moins développées qu'à propos des restructurations et les entreprises étudiées sont beaucoup moins prolixes. On voit bien que l'espace ouvert sur ce sujet à la problématique de la Responsabilité Sociale est bien plus large qu'en matière de conduite de la restructuration. Certaines sont même tout à fait silencieuses. D'autres commencent à s'y intéresser.

La firme TESCO affiche sa volonté d'établir des formes de commerce équitable avec ses fournisseurs (prévenant les accusations d'étouffer les fournisseurs qui sont souvent proférés à l'encontre de la grande distribution). La charte sociale récemment adoptée (06-06-2002) par VW déclare qu'elle soutient et recommande l'application des principes énoncés par ses fournisseurs et sous-traitants dans le monde entier. La filiale d'ARCELOR étudiée en France fait appel à un taux de sous-traitance élevée sur son site de Fos : se réclamant de la charte USINOR qui proclame «une priorité inconditionnelle à la sécurité et à la santé de nos collaborateurs et de tous ceux qui interviennent sur nos sites», elle a développé un travail de suivi et de coordination des initiatives prises par ses sous-traitants en matière de sécurité au travail (poussée à agir ainsi par la montée du taux d'accidents du travail). Par contre, ce type de préoccupation est beaucoup plus récent dans l'usine de Liège, gouverné par la même charte mais depuis moins longtemps. A travers le cas d'ACOME, sous-traitant français de plusieurs grandes entreprises, nous avons pu constater que la pression exercée par ces derniers portait essentiellement sur l'adoption de normes en matière de respect de la qualité des fabrications et de l'environnement. Des visites sont régulièrement effectuées sur le site par ses donneurs d'ordre pour s'assurer de la qualité générale du fonctionnement de l'usine. Certains appels d'offres introduisent néanmoins, sur une base purement déclarative, de nouveaux questionnements notamment en matière de politique de formation, de dialogue social et de prévention sanitaire.

D'autres «bonnes pratiques»

Celles-ci touchent aux conditions de travail et à l'emploi, touchant par exemple aux politiques menées par plusieurs des entreprises de notre échantillon visant notamment à contribuer à la formation des futurs salariés dont elles savent avoir besoin dans le futur (c'est le cas de BASF, d'ACOME à échelle bien sûr plus modeste) mais qui veillent également à maintenir et actualiser les savoir-faire existants (là où d'autres entreprises moins attentives se sont parfois privées trop vite des compétences des salariés jugés excédentaires). C'est par exemple le cas de l'acquisition de Boehringer par ROCHE qui s'est faite sans réduction du personnel, pour mieux conserver des compétences dont il était considéré qu'elles seraient utiles dans le futur.

Les deux entreprises coopératives de notre échantillon français (qui n'ont pas vocation à représenter l'ensemble des coopératives et qui sont même plutôt atypiques de par leur taille et le volume de leur activité) nous ont également fait découvrir une autre sorte de pratiques «socialement responsables», émanant d'une direction élue par des coopérateurs à la fois salariés et actionnaires de leur propre entreprise, attachés à ce titre à tout ce qui est susceptible d'en consolider durablement le fonctionnement, dimension intégrée ce faisant à la stratégie de l'entreprise.

Enfin, les pratiques socialement responsables observées en Hongrie ont amené notamment MOL à développer des initiatives en matière de protection sociale qui dépassent désormais le cadre de l'entreprise.

De timides extensions transnationales

La charte sociale récemment adoptée par VW déclare qu'elle soutient et recommande l'application des principes énoncés par ses fournisseurs et sous-traitants dans le monde entier. L'entreprise allemande DT nous a fourni l'exemple d'un support transnational apporté par une maison mère à sa filiale hongroise MATAV (où simultanément les responsables locaux rencontrés par nos collègues hongrois affichent leur indépendance et déclarent n'être en rien influencés dans leurs pratiques par DT). Celui-ci prend des formes multiples, depuis le détachement de cadres expérimentés jusqu'au partage d'actions de formation, en passant par l'invitation des partenaires sociaux hongrois au Comité de Groupe et par le développement de programmes coordonnés en matière de gestion des ressources humaines. L'autre cas, celui d'Arcelor/Usinor recèle également des éléments transnationaux notamment via l'élaboration d'une politique commune d'achats au niveau du groupe prenant en compte certains critères sociaux comme celui de la sécurité.

Ces «bonnes pratiques» partagent certaines caractéristiques communes

L'engagement responsable du management de l'entreprise d'abord

Bien que les représentants des salariés y soient, on le verra au point suivant, étroitement associés, ce qui contribue substantiellement à la qualité des réalisations finalement obtenues, les initiatives relèvent dans les cas observés principalement, sinon exclusivement, du management, aussi différentes que puissent être leurs motivations et les outils, formalisés ou non, mis en œuvre (cf § C3). Elles impliquent de sa part une volonté de partage précoce de davantage d'informations avec les salariés ou leurs représentants, afin de leur permettre à la fois de se préparer aux changements à venir (qui font aujourd'hui le quotidien de la vie des entreprises) et de participer à la construction des dispositifs correspondants. Les cas hongrois, français et anglais sont exemplaires à ce propos.

L'acteur syndical accompagne le mouvement plutôt qu'il ne l'entraîne. Il est vrai qu'il manque d'informations et de réseaux pour entrer dans cette problématique émergente qu'il regarde plutôt de l'extérieur et avec une certaine méfiance. Il y a là quelque chose de paradoxal à cette distance voire cette absence, au moment où les enjeux sociaux du fonctionnement des entreprises sont décuplés par la dynamique de la mondialisation, si l'on garde en mémoire le fait que la responsabilité sociale a fait historiquement partie consubstantielle de la naissance et du développement du syndicalisme.

La dimension «interne» de la RSE: une affaire «entre soi» ?

Nos différentes études de cas sont autant d'histoires qui se jouent entre les acteurs locaux directement concernés. Non seulement les acteurs externes sont rarement présents (sauf quand ils apportent ou financent une partie des mesures adoptées), mais encore peu ou pas d'informations sur ce qui s'est décidé entre les parties concernées ne parvient jusqu'à eux. Autant dire qu'ils sont largement hors jeu en l'état actuel de fonctionnement du système. Force est de reconnaître que ceci s'applique largement au cas des salariés des sous-traitants. Les responsables des grosses entreprises avouent, en privé, qu'en cas de difficulté, l'esprit socialement responsable (très présent dans la gestion des restructurations), s'arrête aux frontières du périmètre de l'entreprise (on va même prendre comme première mesure le rapatriement de la charge).

Il existe en ce sens une vraie différence entre la dimension «externe» de la RSE (action envers la communauté locale et pour l'environnement), où les pratiques engagées, visibles et mesurables, associent en général des parties externes, et cette dimension «interne» de la RSE, qui semblent relever d'un domaine «privé» auquel

un management «sensibilisé» associe les représentants des salariés. Le fait qu'on puisse envisager un «monitoring» externe des «bonnes pratiques internes» apparaît aujourd'hui aux acteurs engagés dans de telles pratiques comme une perspective très abstraite. Nous n'avons pas trouvé non plus (en dehors du suivi aujourd'hui classique des accidents du travail) de dispositif interne «volontaire», appliqués par exemple à la question de la qualité de l'emploi ou au progrès de l'employabilité des salariés, fixant des objectifs qualitatifs ou quantitatifs et mesurant de façon régulière la progression collective. Quand nous les avons trouvés, par exemple sur le suivi de l'emploi précaire ou sur l'égalité professionnelle homme-femme, il s'agissait alors d'application de mesures obligatoires prévues par la loi (telles que le bilan social en France).

Les frontières s'arrêtent assez près du périmètre immédiat de l'entreprise

Nous n'avons pas trouvé non plus de «bonnes pratiques» exportées d'un pays à l'autre au sein d'un même groupe transnational. L'adage «Think global, Act local» semble demeurer la devise des managers de ces «global players». Nous avons même été frappés par l'absence d'informations partagées au sein des groupes transnationaux, sur la situation existant au même moment dans les établissements des pays voisins. L'ancrage de la partie prenante syndicale est partout local et l'information sur ce qui se joue ailleurs (parfois même dans le même pays) est très limitée. Le rôle joué par exemple par les comités d'entreprise européens est encore limité à ce jour, sauf peut-être chez VW.

Peu de références au terme Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Les chercheurs l'ont constaté dans chacun des quatre pays étudiés : la notoriété du concept de RSE est encore faible, notamment en Allemagne et en Hongrie. Mais il semble qu'une certaine dynamique prenne forme. Peut-être les entreprises se revendiquant socialement responsables n'ont-elles pas jusqu'ici déployé les mêmes efforts pour convaincre en interne leurs propres salariés de la réalité et de la durabilité de leurs engagements que pour faire connaître ceux-ci à leur environnement externe (les activités correspondantes ne sont-elles pas généralement rattachées à leur Département Communication ?) La tâche est bien sûr plus difficile car ces salariés sont naturellement bien placés pour voir les écarts qui peuvent exister entre les intentions affichées et les réalisations effectives.

Force est en tous cas de constater qu'au plan local, là où à travers la méthode des études de cas notre travail s'est délibérément situé, la référence au concept est rare. Peu de ces pratiques se placent sous la bannière explicite de la RSE/CSR: beaucoup de responsables d'entreprises, et cela est encore plus le cas du côté syndical ou encore des pouvoirs publics, n'ont pas entendu parler du concept de RSE/CSR et disent ne pas l'avoir attendu pour développer de «bonnes pratiques». Quand le concept est identifié, une certaine obscurité est présente dans les esprits (y compris des personnes en charge de ces sujets dans les grands groupes internationaux) s'agissant des contenus respectifs à donner aux concepts d'entreprise éthique, citoyenne, socialement responsable, ou engagée en matière de développement durable etc... Il en va encore plus ainsi du côté des syndicats et des comités d'entreprise. Le concept de RSE leur paraît lointain voire inconnu : ils y voient plus matière à crainte - réduction des acquis, affaiblissement du dialogue social, concurrence avec d'autres stakeholders - que terrains potentiels de progrès social.

Ces bonnes pratiques présentent entre elles des différences substantielles

Les multiples sources de motivations pour la RSE

Le mot «volontaire» qui caractérise l'engagement des entreprises dans des pratiques de RSE recoupe un grand nombre de situations possibles qui témoignent de la variété des motivations des entreprises et de leurs responsables à s'engager sur ce chemin des «pratiques socialement responsables».

La littérature anglo-saxonne recensée par l'équipe britannique met en avant trois dimensions renforçant le lien entre un engagement durable dans la RSE et la profitabilité d'une entreprise: La RSE peut tout d'abord créer un effet positif de différenciation des produits de l'entreprise dont elle peut tirer avantage sur son marché. Elle correspond également à une forme de prévention des risques environnementaux ou sociaux qui peuvent gravement porter atteinte à la réputation d'une marque. La RSE peut également être un facteur positif pour attirer et conserver une main d'œuvre sensible à cette dimension éthique et davantage prête à s'investir dans une entreprise dont elle partage les engagements socialement responsables.

Pour ce qui nous concerne, nos études de cas ont fait apparaître un large éventail de situations:

- Nous avons pu noter que l'engagement managérial pouvait aller de pair avec un comportement «individuel» et «éthique» de responsables qui agissent localement guidés par leur conviction ou poussés par la force invisible de la nécessité de trouver une forme d'accord entre les parties pour sortir d'une situation critique, sans être forcément en mesure de garantir les dynamiques qu'ils engagent (CONTINENTAL, CORUS, TESCO, MOL, MATAV). Mais, parallèlement, nous avons trouvé, notamment dans les deux coopératives françaises (ACOME, CHEQUE-DEJEUNER), des situations où la direction reçoit un mandat social explicite de la part de ses salariés, conformément à la forme statutaire durable de gouvernement de ces entreprises.
- Nous avons ailleurs identifié le poids de l'histoire publique et sociale de certaines entreprises engagées dans des processus de privatisation. Ces entreprises continuent à affirmer leur engagement social et parfois local (DT, ARCELOR, MOL, MATAV, CORUS, VW jusqu'à un certain point) pour ne pas compromettre l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés comme vis-à-vis de l'opinion publique. Mais nous avons trouvé d'autres héritages au sein d'entreprises privées au sein desquelles une tradition sociale existe depuis longtemps (TESCO, BASF), tradition qui peut aussi correspondre à une volonté exprimée de façon continue par des dirigeants de s'inscrire dans la tradition sociale du patronat local (ROCHE).
- Nous avons mesuré l'influence d'une forme de «nécessité» imposée par l'arrivée de difficultés telles (restructurations, sécurité au travail) que seules des pratiques socialement innovantes et exemplaires permettraient à l'entreprise de relever le défi (CORUS, VW, DT, ARCELOR, CONTINENTAL). Une médiatisation et parfois une judiciarisation de certains événements liés soit à l'emploi soit à la sécurité du travail qui mettent l'entreprise sous l'œil de l'opinion publique voire des tribunaux et l'obligent à faire «plus» que ce qu'elle avait pensé au départ (DT, ARCELOR, VW, BASF, MOL, MATAV). Ces événements conduisent nombre de ces entreprises à pratiquer implicitement ou explicitement le «risk management» en matière sociale.
- Regardant le sujet du point de vue de moyennes entreprises en position structurelle de sous-traitance, nous avons pointé le rôle de la demande transmise par certains grands donneurs d'ordres à leurs sous-traitants, de taille identique ou inférieure, de leur certifier qu'ils répondent à des minima socialement responsables. Nous sommes ici en présence d'une RSE au départ imposée de l'extérieur, qui est vue «d'en bas» comme un facteur éventuel d'exclusion du marché (ACOME, ARCELOR, TESCO). Certaines réserves exprimées par les associations de petites et moyennes entreprises à l'égard des formes mises en avant pour codifier et caractériser les pratiques «socialement responsables» font référence à ces réalités.
- Nous avons, enfin, été frappé par l'influence des contextes nationaux et de la variété des pressions institutionnelles et/ou légales qui ont jusqu'ici poussé les entreprises de certains pays, notamment en Allemagne et en France, à adopter des standards sociaux élevés alors même que dans d'autres pays, en Hongrie ou en Angleterre, la pression correspondante est bien moins forte.

Des perceptions différentes des pratiques socialement responsables

Ce qui est (ou n'est pas) regardé comme pratique socialement responsable varie fortement d'un pays à l'autre de notre échantillon. Nous avons aussi regardé comme des «bonnes pratiques», socialement responsables, parce qu'elles sont localement considérées comme telles, des comportements d'entreprise qui pourrait paraître dans d'autres pays européens «ordinaires» ou même «surprenants».

En Hongrie, pays émergents pris dans les écueils de la transition post socialiste, les deux entreprises étudiées sont regardées comme socialement responsables d'abord, et avant tout, parce qu'elles ont maintenu une large partie d'une protection sociale élémentaire. Celle-ci, en effet, transitait dans l'ancien régime par les grandes entreprises d'Etat qui, depuis leur démantèlement et leur privatisation, ne continuent à jouer ce rôle que de façon «volontaire», préoccupés naturellement par l'état de leur environnement local immédiat mais aussi guidés par les préoccupations sociales et éthiques de leurs dirigeants. MOL et MATAV continuent à jouer ce rôle, tout en s'efforçant de le moderniser.

Au Royaume-Uni, où les normes d'organisation d'un dialogue entre le management et les salariés sont nettement moins formalisées et «entrées dans les mœurs» qu'en Allemagne, l'établissement volontaire d'un dialogue sincère avec les représentants des salariés relève de ce qui est localement regardé comme un comportement d'entreprises socialement responsables. TESCO et CORUS développent des pratiques qui sont originales dans leur environnement et dont elles semblent avoir su tirer avantage dans leur fonctionnement général.

A contrario, les pratiques «socialement exemplaires» en France, en Angleterre ou en Hongrie de partage précoce de l'information socialement pertinente avec les partenaires sociaux ne sont pas regardées comme «extra-ordinaires» par les Allemands; Les cas allemands ont ceci de particulier que les pratiques correspondantes y sont vues comme «naturelles» dans le cadre d'une Mitbestimmung qui y est regardée comme une forme accomplie de RSE appliquée aux enjeux internes tels que la gestion locale de l'emploi et des conditions de travail. Il y est moins question d'engagement responsable du management que d'organisation socialement ordonnée du fonctionnement de l'entreprise. La RSE n'y apparaît alors que comme un dérivé, moins solidement construit, des mêmes principes. Vue par les acteurs classiques du dialogue social allemand, la RSE n'aurait que peu d'espaces, ne pourrait jouer un rôle que dans sa dimension externe et n'apporterait rien de fondamental à la dynamique sociale du pays.

Des instrumentations inégalement avancées

Nous avons constaté une grande dispersion dans le niveau d'instrumentation des pratiques que nous avons étudiées qu'il s'agisse de commencer à satisfaire à l'exigence de «transparence» attendue des pratiques de responsabilité sociale ou de permettre aux différentes parties prenantes de suivre et contrôler la mise en œuvre des engagements que l'entreprise a pris, par exemple dans le cadre d'un accord négocié.

Certaines de nos entreprises disposent de la taille, des compétences et des moyens requis pour rendre compte de leurs pratiques s'affichant comme socialement responsables, même si rares sont celles qui sont aujourd'hui avancées dans le «monitoring» des actions engagées en ce sens en matière d'emploi et de conditions de travail. Plusieurs des «global players» de notre échantillon (DT, BASF, VW) consacrent des moyens importants à communiquer sur leurs engagements socialement responsables (souvent davantage externes qu'internes). D'autres entreprises de notre échantillon n'y ont jamais songé, se sentant sans doute bien moins exposées à des questionnements extérieurs que les grandes entreprises qui ont une «image de marque» à construire et défendre et se savent susceptibles d'être interpellées au premier incident environnemental, social ou commercial. L'exemple d'ACOME montre cependant que l'on peut être de taille moyenne (1000 salariés) et néanmoins travailler à formaliser ses pratiques.

Certaines procédures de suivi des accords passés, relèvent de l'accord informel obtenu entre les parties. D'autres sont davantage formalisés, s'agissant par exemple du suivi des engagements pris dans le cadre de la négociation d'un plan social et/ou d'une restructuration. La familiarité inégale des acteurs locaux avec ces instruments de suivi, la plus ou moins grande stabilité des structures de suivi, le niveau de moyens matériels et humains prévus pour effectuer les tâches correspondantes permettent de comprendre l'amplitude des écarts observables d'une situation à l'autre, en particulier en matière de restructuration (CONTINENTAL, CORUS, ARCELOR).

Conclusions

De l'ensemble des éléments rassemblés, tout d'abord, sur le terrain, dans le cadre de nos études de cas, puis, à l'occasion des forums de discussion de nos travaux que nous avons nous-mêmes organisés et, enfin, dans le cadre des discussions riches tenus avec la structure de pilotage de notre recherche (Research Group and Research managers), nous tirons un ensemble de conclusions que nous proposons de structurer autour de quatre thèmes:

1. RSE, emploi et conditions de travail: quel apport de la RSE ?
2. RSE et structure de l'entreprise: quelle diffusion des bonnes pratiques ?
3. Les acteurs de la RSE et la question du dialogue social
4. RSE: produit ou process ? quel impact sur son évaluation ?

RSE, emploi et conditions de travail

Restructurations et RSE

Nous avons rendu compte de pratiques se situant à la fois en amont des restructurations, en sorte d'en anticiper les effets sur les salariés et préparer ceux-ci aux changements à venir, et en aval d'une décision de restructurer à laquelle les salariés directement concernés ne sont, dans ce second cas de figure, ni préparés ni associés. Pour être vraiment regardées comme socialement responsables, les entreprises doivent se situer à notre sens, comme à celui de tous ceux avec qui nos résultats ont été débattus, dans le premier cas de figure où l'entreprise intègre durablement à sa stratégie la volonté d'être en posture d'anticipation du changement et de préparation responsable de ces salariés à cette perspective.

A travers nos études de cas, nous observons que la RSE a le mérite de pouvoir enrichir les pratiques existantes autour du traitement des situations de restructurations principalement de deux manières:

- Soit par un approfondissement du dialogue social dans les pays qui n'y recourent pas de manière systématique. Cet approfondissement implique la notion de délai suffisant pour un «partenariat» social solide allant par exemple jusqu'à l'analyse des process, de l'organisation du travail, des postes. Il peut impliquer aussi la combinaison de formes classiques d'information/consultation ou de négociation collective avec des formes de consultation larges et innovantes des salariés d'une entreprise
- Soit par une extension de la responsabilité de l'entreprise dans le temps et dans l'espace: par le suivi dans le temps des salariés licenciés, par la mise en place d'actions en faveur de l'emploi dans les territoires locaux.

Nous observons cependant que l'instrumentation correspondante, par exemple à travers la construction d'indicateurs permettant de suivre le processus et d'en évaluer la portée réelle, fait aujourd'hui généralement défaut:

- Il est difficile de connaître la situation des salariés 12 à 18 mois après restructurations et départ de l'entreprise
- La mesure de l'action conduite dans et avec les territoires reste très floue et la balance rarement faite entre les suppressions/créations d'emploi et l'effet économique sur le tissu local (sous-traitance par exemple)

Sous-traitance et RSE

La question du comportement «social» de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs n'a été posée que de façon relativement récente. On ne peut en dissimuler l'ampleur et la complexité. La question de la responsabilité d'une entreprise, en tant que «maillon» d'une «chaîne d'approvisionnement» ou membre d'un «réseau productif» est loin d'être toujours envisagée, a fortiori dans toute son étendue. Les entreprises font en cette matière des choix éminemment stratégiques, au regard des moyens qu'elles sont prêtes à investir sur ce sujet. Certaines, exposées au risque d'une mise en cause par des ONG ou des consommateurs, s'engagent dans le suivi des pratiques sociales de leurs fournisseurs dans les pays du Sud. D'autres privilégient le lien avec leurs fournisseurs les plus stratégiques ou avec leurs sous-traitants locaux qui souvent travaillent quotidiennement avec et à côté de leurs propres salariés.

On peut aussi s'interroger sur les outils qu'utilisent les entreprises donneuses d'ordre pour s'assurer des pratiques de leurs sous-traitants. Beaucoup de ses entreprises exercent ici une influence prépondérante sur leurs fournisseurs en les obligeant à normaliser et labelliser leurs pratiques, par exemple en matière de qualité, de sécurité et d'environnement. Suffit-il d'adresser des questionnaires ou de faire périodiquement des audits ou convient-il d'aller au-delà en apportant une aide concrète? Comment la responsabilité sociale descend-elle au long de la «supply chain» et ne change-t-elle pas de contenu à chaque étape? Peut-on continuer à parler de pratiques «volontaires» de la part des fournisseurs quand il s'agit pour eux d'un impératif absolu s'ils veulent pouvoir «rester sur le marché»?

Une triple question est donc aujourd'hui posée: d'abord, celle de la responsabilité (ou co-responsabilité) qu'une entreprise se reconnaît envers ses sous-traitants et fournisseurs; ensuite celle de l'ampleur et de la cohérence (quels sous-traitants et fournisseurs?) de cette responsabilité vis-à-vis de l'ensemble de la chaîne ou du réseau; enfin, celle des actions en partenariat que sont prêts à entreprendre les grandes entreprises avec leurs sous-traitants de taille plus réduite afin que la RSE ne soit pas une prescription supplémentaire mais une opportunité d'améliorer substantiellement les pratiques existantes.

Structures de l'entreprise et diffusion de la RSE

La question de la taille de l'entreprise

Les grandes entreprises transnationales développent aujourd'hui de plus en plus souvent des instruments de reporting de leurs pratiques et publient des rapports de plus en plus complets à ce sujet, sans pouvoir toujours mesurer l'impact réel de ces initiatives (quels lecteurs, quel usage, quel feed-back?). Ces rapports privilégient aujourd'hui les dimensions les plus «visibles» que peuvent être l'action sur l'environnement et les engagements au service de la société civile et des communautés locales. S'agissant des questions concrètes qui nous ont mobilisés dans cette étude, et notamment celles des restructurations et de la sous-traitance, un large champ paraît ouvert pour que se développent des évaluations quantitatives mais aussi qualitatives sur ces sujets. DANONE, une des entreprises les plus avancées en matière de reporting sur ces pratiques

«internes», consacre un chapitre de son dernier rapport sur la responsabilité sociale à la question des restructurations (qui avait fait la une de l'actualité sociale en France). L'optique adoptée est volontairement factuelle, rendant compte, s'agissant par exemple de ses usines hongroises, du nombre d'emplois supprimés ou déplacés, référence étant faite également aux négociations sociales tenues sur le sujet et au compromis finalement adopté avec les syndicats.

La question de l'instrumentation de la RSE se complique dès que l'on aborde des entreprises de taille plus réduite, ne disposant pas des ressources humaines et financières à même de produire ces formalisations. Pareille proposition rencontre aujourd'hui de fortes réserves parmi les PME pour lesquelles cette perspective est regardée comme un surcoût bureaucratique, qui ne recueille pas réellement leur intérêt. Il est significatif que les organisations représentatives des PME aient milité en faveur d'un changement d'appellation en proposant de substituer à la notion de RSE le terme «d'entrepreneuriat responsable», tirant argument de l'ampleur des contributions volontaires des PME en direction de leurs communautés locales. La RSE ne peut pourtant être opportunément résumée aux contributions volontaires que, de longue date, de nombreuses entreprises européennes, y compris petites et moyennes, engagent au service de la société civile. La dimension «interne» de la RSE, et son seuil minimal que constitue le respect des normes en matière d'emplois et de conditions de travail, mérite la même attention, quand bien même cette vigilance serait parfois perçue comme portant atteinte à la «liberté» des entrepreneurs se déclarant socialement responsables.

La question de la diffusion des bonnes pratiques vers les PME

Faut-il donc aider ces PME à «rendre compte» de leurs pratiques (ce qui est en soi un objectif socialement intéressant) en établissant des procédures type ? Pour les grandes entreprises comme pour les PME se pose la question du rôle des organisations patronales en matière de RSE. Peu d'entre elles en effet constituent aujourd'hui un lieu ressource en la matière et les entreprises qui désirent s'impliquer davantage dans la RSE doivent souvent se débrouiller seules. Les pouvoirs publics et les réseaux européens commencent à se préoccuper de cette situation et à construire des solutions, par exemple à travers le développement de banques de données accessibles on line. Mais ces initiatives ne sont pas nécessairement connues au niveau du terrain.

La question de la diffusion internationale des bonnes pratiques

Nos cas montrent qu'en dépit de l'existence de groupes transnationaux qui se revendiquent socialement responsables, la diffusion de pratiques RSE à l'extérieur des frontières nationales est très restreinte. La théorie du «think global, act local» s'applique manifestement au domaine que nous étudions. Nous n'avons pas rencontré de transfert volontariste de bonnes pratiques d'un pays à un autre. En outre, les CE européens (où les syndicats nationaux font surtout en ce moment l'apprentissage de la différence de leurs méthodes de travail et souvent des intérêts de leurs mandants) ne jouent ici pratiquement aucun rôle ou un rôle très accessoire. La RSE et les pratiques qui en découlent pourraient pourtant constituer un «agenda» de choix pour les CEE, renforçant le caractère substantiel de leurs procédures comme de leur contenu.

Lorsqu'elles se diversifient à l'international, les entreprises affichant des valeurs sociales sont confrontées loin de leur base à de sérieuses difficultés dans la «transmission» de leurs valeurs d'origine (sans parler ici de la question sensible de la conjugaison d'une «cohérence globale» des principes d'action avec un autre impératif, celui du respect des diversités sociales et culturelles). La question de la diffusion des pratiques RSE se posant déjà à l'intérieur même des groupes transnationaux qui s'en réclament, on conçoit qu'elle concerne, a fortiori, les pays où ces «global players» conduisent leurs opérations. Les codes de conduite et instruments analogues dont ces entreprises se dotent aujourd'hui posent exactement les mêmes questions que celles que nous avons soulevées autour de la RSE, qu'il s'agisse de leur mode d'élaboration (qui rédige?, qui s'engage?), de l'évolution du contenu des engagements pris au fur et à mesure qu'on s'éloigne,

géographiquement et contractuellement, de la maison-mère, et des modes de suivis et de contrôle adoptés afin de crédibiliser les engagements pris.

Les acteurs de la RSE

Que dit-on quand on parle «d'entreprise» socialement responsable? Peut-on limiter ce sens des responsabilités à la structure et affranchir les acteurs de leurs responsabilités? A contrario, n'attribue-t-on pas souvent à l'entreprise des mérites qui sont d'abord ceux des acteurs internes qui se sont investis dans des actions socialement responsables ? Comment donc articuler ce qui revient aux uns et aux autres ? D'un côté, au «gouvernement de l'entreprise», à qui appartient d'assurer la pérennité des engagements correspondants, en affichant leur caractère stratégique et durable, et, de l'autre, aux acteurs de la RSE et, s'agissant notamment de l'emploi et des conditions de travail, aux partenaires sociaux qui sont les principales parties prenantes de ces enjeux internes ? Le caractère durable de l'engagement d'une entreprise, souvent lié à celui de ses dirigeants (PDG,DRH) ne risque-t-il pas d'être fragilisé par le contexte actuel des fusions-acquisitions et les «valse des dirigeants» accompagnant les fluctuations des cours boursiers ?

Gouvernement de l'entreprise et RSE

Si la RSE se veut être le fruit d'un engagement stratégique et durable de l'entreprise, et non comme le fruit passager d'une mode, la question se pose de savoir comment consolider cet engagement pour le protéger des nombreux aléas susceptibles d'en affecter la concrétisation ? Se posent bien alors des questions qui relèvent du champ de la gouvernance de l'entreprise, posant notamment les questions du mandat social donné aux dirigeants par les actionnaires, du type d'intérêts représentés au «gouvernement» ou encore du sort des engagements antérieurs de l'entreprise quand celle-ci s'engage dans des fusions ou des alliances modifiant substantiellement son périmètre juridique mais aussi son identité antérieure et le lien historiquement établi avec un territoire.

Le dirigeant «moteur» dans les «bonnes pratiques» de son entreprise agit-il seulement guidé par sa conscience, ses valeurs, sa personnalité ou bien est-il dépositaire d'un «mandat social» de la part de ses actionnaires ? Comment pourrait-il s'établir de continuité dans la conduite socialement responsable d'une entreprise en l'absence d'explicitation d'un tel mandat ?

La question prend tout son sens quand le périmètre de l'entreprise se modifie, du fait des fusions ou des acquisitions. Le choc des cultures, dans l'issue duquel beaucoup d'observateurs voient une des causes majeures de la réussite ou de l'échec des fusions, possède aussi un volet de responsabilité sociale. Comment, dans le cadre de telles opérations, préserver, d'un côté, les bonnes pratiques existantes en matière de RSE, là où elles existaient déjà, et, de l'autre, favoriser des formes de «contagion positive» en direction des nouvelles filiales ?

Une entreprise où la problématique RSE resterait la seule préoccupation du top management et/ou les moyens engagés se limiteraient peu ou prou à une cellule de communication ou de coordination pourrait-elle être sérieusement regardée comme socialement responsable ? Sans doute la volonté politique des dirigeants est-elle essentielle pour «faire descendre» au niveau opérationnel la logique RSE mais la formation des middle managers, qui mettent en oeuvre au quotidien les politiques, constitue un enjeu d'une importance quasi équivalente. Comment former le management opérationnel à la problématique de la RSE et à ses instruments? Quels rôles peuvent respectivement jouer les entreprises et les organismes de formation initiale ou contenu ?

RSE et mouvement syndical

Il y a un certain paradoxe syndical autour de la RSE. Alors que l'on se situe sur un terrain social qui est traditionnellement reconnu comme le terrain de prédilection de l'action syndicale, l'initiative, les projets sont jusqu'ici surtout le fait du management. Nos études de cas nous ont notamment permis de constater:

- que la RSE n'est pas, pour les syndicats, un objet majeur de préoccupation ou a fortiori de revendications. Les représentants syndicaux rencontrés manifestent plutôt une crainte que la RSE n'aboutisse à un délitement du dialogue social classique, à une diminution des acquis sociaux et à une réduction de la capacité à peser des salariés et des syndicats;
- qu'il y a ceci dit une certaine distance entre les membres des comités d'entreprises - notamment en Allemagne et en France, qui sont davantage prêts à s'impliquer dans des démarches de RSE, et les organisations syndicales en tant que telles qui restent plus distantes;
- que la partie syndicale manque, elle aussi, de formation sur le sujet, de réseaux pour coordonner son action à l'échelle internationale mais aussi de moyens de pression à l'image de ceux dont disposent les ONG qui, sur chacun de ces points, paraissent mieux préparées;

Cela conduit à interroger le syndicalisme sur la réponse qu'il peut apporter au dilemme auquel la RSE l'expose: doit-il s'engager à fond dans la RSE, ce qui peut le conduire à une sorte de co-management de la RSE avec le management mais risque naturellement de le couper de ses adhérents ? Doit-il, au contraire, se tenir à l'écart au risque alors de se marginaliser et d'être ipso facto absent du dialogue qui pourrait demain se construire avec les autres parties prenantes ? Pour répondre à cette question et agir dans ce domaine en pleine connaissance de cause, les syndicalistes et membres des CE devront acquérir des compétences nouvelles, différentes de celles qui ont été forgées et transmises par la longue histoire du syndicalisme traditionnel.

Dialogue social et RSE

Nos cas décrivent tous des expériences sur un dialogue social interne approfondi. Ils suggèrent ce faisant qu'il ne saurait exister de RSE réussie, au moins pour ce qui concerne le volet emploi et conditions de travail, que conjuguée à un dialogue social fort. Mais nos cas nous enseignent également que la pratique de la RSE n'est pas forcément simple pour les acteurs classiques du dialogue social.

- L'intégration de la RSE au menu du dialogue social interne est encore faible: bien des procédures d'information/consultation ou de négociation l'ignorent, en tout ou partie, ou n'en traitent que de manière marginale alors que l'entreprise, simultanément, développe au niveau managérial un volume significatif d'activité RSE. Comment favoriser l'accès de tous à l'information en matière de RSE afin que le dialogue social existant puisse s'élargir à ces dimensions nouvelles ?
- Que les frontières de l'entreprise - par les effets de réseaux décentralisés de production, de restructurations récurrentes, de fusions-acquisitions - ont de plus en plus de mal à coïncider avec le périmètre du dialogue social, que celui-ci ait lieu au niveau de l'entreprise ou au niveau sectoriel. La RSE, par ses effets qui poussent l'entreprise à élargir son périmètre d'information et de concertation, pourrait bien renforcer cette tendance, alors même que le contenu et le périmètre du dialogue social «classique» a déjà bien du mal à suivre les nouvelles formes d'organisation de la production, par exemple en matière de suivi des conditions de travail chez les sous-traitants ou de suivi du sort des salariés dans le cadre des restructurations.

Le dialogue social paraît confronté à un dilemme: soit il reste basé sur un jeu «binaire» mettant en présence deux logiques et il apparaît exclusif de toute autre partie prenante; soit il s'ouvre à une pluralité de logiques

mais court alors le risque de réduire les salariés et leurs représentants à un «stake holder» parmi d'autres, alors que les travailleurs se vivent comme les parties prenantes les plus directement concernées. Trouver des acteurs prêts à s'investir, des moyens pour les préparer et des lieux pour les réunir, en sorte de promouvoir un dialogue élargi sans pour autant «fragiliser» le dialogue social classique, constitue bien dans cette perspective, un des enjeux majeurs du développement de la RSE. Les plate-formes proposées par la récente communication de la Commission Européenne sur la RSE ne manqueront pas sans doute de se pencher sur le sujet.

RSE: produit ou processus?

La RSE comme processus d'apprentissage

La RSE a une histoire et l'émergence récente d'une nouvelle appellation (RSE/CSR) ne doit faire illusion. La RSE peut parfois renvoyer à des pratiques anciennes qui continuent à se maintenir: il en va ainsi de certaines formes de mécénat et d'avantages sociaux qui ne sont que les figures modernisées d'une forme traditionnelle de paternalisme qui est loin d'avoir disparue, notamment au sein du large tissu constitué par les PME en Europe. Il en va également d'une RSE qui, bon gré mal gré, peut aujourd'hui renvoyer dans les pays d'Europe centrale et orientale à une forme de tutelle sociale généralisée, évoquant par certains aspects celle pratiquée avant les années 1990... La RSE n'est donc pas née dans un désert. Dans le même temps, l'histoire récente nous enseigne que le processus correspondant à ce souci des entreprises d'intégrer dans leurs décisions une prise en compte des intérêts des parties prenantes internes et externes n'est pas irréversible. Il peut aussi bien s'étendre à de nouveaux sujets que se réduire en peau de chagrin.

Considérer la RSE non pas comme un produit ou un état (être ou ne pas être «socialement responsable») mais plutôt comme un processus (faire un apprentissage progressif de ce qu'implique une orientation durable du management d'une entreprise en faveur de la RSE) permet à notre sens d'avoir une vue plus réaliste sur le sujet, intégrant le facteur temps à l'analyse et se gardant des excès d'enthousiasme ou de pessimisme dont on peut identifier les traces dans le débat actuel sur la RSE.

L'histoire des relations sociales du début de l'ère industrielle à nos jours nous rappelle combien le processus de constitution, puis de reconnaissance de l'acteur syndical, fut long, contradictoire et semé d'épisodes violents dans la plupart des pays. L'observation des formes prises aujourd'hui par le dialogue social dans les différents pays du monde nous montre aussi bien le chemin parcouru que ce qui reste à faire. La construction de nouveaux acteurs ne manquera pas de poser des questions analogues de reconnaissance et de représentativité, sans parler de l'indispensable (mais souvent si difficile) création de coopération et de confiance entre les différentes parties prenantes, sans laquelle la RSE serait vidée de sa substance et de sa capacité d'impacter sur le réel.

Les critères d'évaluation de la RSE gagneront à tenir compte de cette dimension «process» de la RSE et ceci au moins de deux façons:

- D'un côté, il apparaît raisonnable de tenir compte des contextes où évoluent les entreprises, qu'il s'agisse du contexte national (ne pas mesurer, par exemple, la progression de l'engagement RSE au sein des pays candidats à la même aune que dans les pays membres) ou de la taille des entreprises (ne pas demander la même chose aux PME et aux grandes entreprises);
- De l'autre, il importe de prêter un intérêt particulier aux outils susceptibles de suivre dans la durée la progression des efforts accomplis par l'entreprise en matière de RSE et de favoriser la diffusion des bonnes pratiques déjà mises en œuvre par les entreprises les plus avancées en la matière.

Les bornes inférieures et supérieures communes aux pratiques RSE

Une dynamique conduisant les PME à se placer dans l'esprit des lois et des accords collectifs serait par exemple un progrès déjà considérable. Une extension des préoccupations des entreprises sur le suivi de leurs salariés «restructurés», une ouverture aux conditions de travail de leurs sous-traitants, un approfondissement du dialogue social voire son extension à d'autres parties prenantes, s'inscriraient dans la même perspective.

Analysant les «bonnes pratiques» que nous avons trouvées, il nous est paru parfois difficile de distinguer ce qui, dans ses pratiques, allait «au-delà» de la loi de ce qui s'inscrivait «dans le plein esprit de la loi». C'est particulièrement vrai du cas des restructurations, domaine où, de plus en plus, les législations nationales sont de plus en plus exigeantes (en matière d'information et de consultation des salariés) et de plus en plus précises. Les méthodes que nous décrivons dans nos cas, qu'elles concernent la conduite du dialogue social ou bien le reclassement des personnels et la ré-industrialisation des sites, font partie de ce que l'on peut trouver de mieux dans chacun des pays étudiés. Au-delà du respect de la lettre de la loi, qui permettrait d'en faire moins, elles se situent en pleine conformité avec les intentions du législateur.

La limite inférieure posée par la définition du Livre Vert (la RSE a un caractère «volontaire» et non pas «contraint» et commence donc au-delà du respect des lois) ouvre donc une vraie question: celle de la reconnaissance de la qualité de l'application de la loi, notamment dans des domaines où une distance importante sépare l'application minimaliste de la lettre de la loi d'une pleine application de son esprit. Certaines entreprises peuvent par exemple s'afficher comme socialement responsable, en mettant en avant certaines de leurs pratiques manifestement situées au-delà de la loi ou de la convention collective, tout en n'appliquant à minima la loi dans d'autres domaines où celle-ci est plus exigeante. Dans le même temps, d'autres entreprises pourront appliquer pleinement la loi de façon continue et exigeante, sans pour cela chercher à valoriser sous la bannière de la RSE des initiatives inscrites profondément dans la philosophie.

L'absence de limite supérieure peut être regardée comme un facteur d'incitation (*citius, altius, fortius*) mais aussi comme un facteur propre à entretenir un certain flou dans les esprits : Existe-t-il un seuil au-delà duquel l'entreprise pourrait obtenir un simple *quitus* pour son engagement RSE ? Les PME voudraient bien savoir, par exemple, jusqu'où doivent-elles aller «au-delà» des lois pour s'afficher comme «socialement responsables» alors que le respect des normes existantes constitue déjà à leurs yeux une forme non négligeable d'engagement civique. Les grandes entreprises voudraient aussi bien savoir jusqu'à quel niveau de la supply chain leur responsabilité de donneur d'ordre est engagée, sachant que leur capacité à suivre et contrôler les pratiques de leurs sous-traitants diminue à chaque étape.

L'instrumentation pour l'avenir

La plupart des pratiques que nous avons décrites ne font actuellement pas l'objet de procédures d'évaluation *ex post*. Et, quand elle existe, cette évaluation est rarement plurielle, *a fortiori* contradictoire. A l'exception du label social belge et des initiatives danoises, il n'y a pas de lieu extérieur aux entreprises visant à objectiver les certifications internes par la collecte des points de vue de l'ensemble des parties prenantes. Ce ne sont pas les agences actuelles de rating éthique, dont l'attention se concentre sur une petite partie du sujet et des entreprises, qui peuvent prétendre être ces lieux. Nous avons nous-mêmes pris conscience, dans le cadre de ce travail, de la difficulté à organiser pareille évaluation croisée, notamment du fait du manque de sensibilisation préalable des autres parties prenantes. Certes, l'entreprise produit du discours sur le sujet, affiche des méthodes et des objectifs mais ne dispose pas de moyens de mesures des résultats (positifs ou négatifs) atteints. Il existe *a fortiori* rarement de procédures formalisées de reporting et encore moins de données chiffrées sur les moyens en temps ou en argent dédiés à la RSE, au moins dans sa dimension «interne» touchant à l'emploi et aux conditions de travail.

On conçoit combien il peut être difficile d'envisager actuellement des évaluations sur longue période des pratiques relevant de la RSE, alors que c'est bien à cette échelle de temps que son évaluation prend tout son sens. Seul un recul dans le temps permet de rendre compte du caractère pérenne des pratiques invoquées et confirmer la valeur stratégique de l'engagement correspondant, y compris dans les périodes où la conjoncture économique est moins favorable. Si chacun s'accorde à reconnaître la nécessité de produire de tels indicateurs, la question reste posée de savoir quels seront les destinataires des informations correspondantes. Les diverses parties prenantes doivent-elles disposer des mêmes indicateurs ? Ne risque-t-on pas, pour alléger un dispositif que les PME trouveront forcément (trop) lourd, de privilégier les cibles «financières» (en direction des actionnaires) au détriment des cibles «salariales» (en direction des salariés) et «citoyennes» (en direction des communautés locales)?

Reste posée la question d'une future homogénéisation des instruments d'évaluation de la RSE, sachant que l'on assiste aujourd'hui à la constitution d'un nouveau marché de l'audit et du rating social sans qu'existent aujourd'hui ni vrais référentiels ni déontologie professionnelle constituée. A considérer les questions soulevées autour des déboires actuels des auditeurs financiers - à commencer par celle de leur indépendance, notamment financière - on mesure à quel point l'avenir de la RSE dépend très largement de sa capacité à construire la crédibilité des évaluations des pratiques des entreprises qui seront faites «en son nom». Nous avons a dessein parlé de «future évaluation» sans pourtant méconnaître l'actualité déjà présente du sujet et la multiplicité des travaux et réflexions en cours. Notre analyse de la RSE comme processus d'apprentissage de l'entreprise, encore largement embryonnaire aujourd'hui comme les études de cas indiquant l'ampleur du chemin qui reste à parcourir nous rendent prudents sur toute perspective précipitée d'harmonisation ou d'homogénéisation. Ceci étant dit, nous voudrions conclure ce travail sur une note positive et constructive en défendant une idée simple, mais pour nous fondamentale: il conviendrait de veiller à maintenir, dans la perspective d'un cadre instrumental européen, un certain équilibre entre des logiques «substantielles», mesurant les effets concrets de la RSE sur les différentes parties prenantes, et des logiques «procédurales» de conformité à de bons usages en matière de d'élaboration comme de «reporting».

J.-P. Segal (ADUET-CNRS-Gestion & Société), **C.-E. Triomphe** (ADUET-CEE),
A. Sobczak (AUDENCIA Nantes École de Management, UET)

Les différentes études de cas que nous avons menées s'insèrent dans des contextes nationaux, imprégnés de la culture des relations de travail et du cadre juridique dans les quatre pays. Afin de mieux évaluer les pratiques socialement responsables que nous avons trouvé, il semble donc important de donner au préalable quelques éléments sur ces contextes nationaux, et plus particulièrement sur le cadre légal:

- de la responsabilité sociale
- des restructurations
- de la sous-traitance

Le cadre juridique de la responsabilité sociale

L'analyse du droit dans les Etats de l'Union européenne montre que la responsabilité sociale s'exerce à l'intérieur d'un cadre juridique de plus en plus précis, qui incite les entreprises à adopter un comportement socialement responsable et à en rendre compte de manière transparente. Ces incitations peuvent s'adresser, soit aux fonds d'investissement qui exercent ensuite une pression économique sur les entreprises, soit directement aux entreprises.

Une incitation indirecte: l'obligation de transparence pesant sur les fonds d'investissement

Plusieurs législations nationales dans les Etats de l'Union européenne imposent aux fonds d'investissement de préciser s'ils tiennent compte dans le choix de leurs investissements de critères sociaux et environnementaux. Or, compte tenu d'un intérêt croissant des épargnants pour une gestion socialement responsable de leur argent, on peut penser que cette obligation de transparence conduira plusieurs fonds à modifier leur politique d'investissement. De manière indirecte, on agrandit donc la pression économique sur les entreprises à la recherche d'investisseurs en faveur de la reconnaissance de leur responsabilité sociale.

Si aucune législation précise dans ce domaine existe en Hongrie, il en va autrement dans les trois autres pays qui sont concernés par notre rapport. On peut tout d'abord citer la législation britannique applicable aux fonds de pension qui impose, à partir du 3 juillet 2000, à ces fonds de rendre public «dans quelle mesure des critères sociaux, environnementaux ou ¹éthiques sont pris en considération dans la sélection, la conservation et la liquidation des investissements».

Lors de la récente réforme des retraites, le législateur allemand s'est largement inspiré de l'exemple britannique et impose à son tour aux fonds de pension de préciser aux épargnants s'ils tiennent compte des critères éthiques, sociaux et environnementaux ². Cette réforme a d'ailleurs conduit les partenaires sociaux à discuter de la mise en place par accord collectif de fonds de pension éthiques, notamment dans le secteur de la métallurgie, dont la gestion serait confiée à des ³professionnels de la finance, mais en leur imposant des critères sociaux dans le choix des investissements.

En France, où le législateur s'est pour l'instant refusé à introduire des fonds de pension, on a cru noter une évolution similaire que ce soit dans la loi sur l'épargne salariale - avec la possibilité pour les organismes de

¹ The Occupational Pension Schemes, Amendment Regulation 1999, Statutory Instrument 1999 n° 1849

² article 7 Altersvermögensgesetz du 26 juin 2001: §1 (9) Altersvorsorge-verträgezertifizierungsgesetz

³ «La métallurgie allemande s'empare de la loi sur les fonds de pension », Le Monde, 11 mai 2001

placement collectif en valeurs mobilières de rendre compte annuellement de la mesure dans laquelle ils prennent en compte des considérations sociales, environnementales ou éthiques⁴ - ou dans la loi sur le fonds de réserve pour les retraites (cf. détails dans le rapport français). Mais la rédaction finale de ces deux textes reste finalement en retrait par rapport aux législations des autres Etats de l'Union européenne.

Une incitation directe: l'obligation de transparence pesant sur les entreprises

Les pouvoirs publics peuvent décider de favoriser la responsabilité sociale des entreprises, en leur imposant une plus grande transparence sur leurs pratiques sociales et environnementales. Sans les obliger à adopter des normes de responsabilité sociale, cette transparence constitue incontestablement une incitation très forte pour les entreprises à formaliser leurs politiques sociales et environnementales, notamment en adoptant des codes de conduite. Au niveau de l'Union européenne, l'obligation de publier un tel rapport social est proposée par le Parlement européen dans sa réponse au Livre Vert de la Commission sur la responsabilité sociale⁶.

En France, une obligation dans ce sens existe déjà. La loi sur les nouvelles régulations économiques de mai 2001 introduit en effet une obligation pour le conseil d'administration ou le directoire des sociétés cotées, de présenter chaque année un rapport aux actionnaires sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité⁷ (cf. détails dans le rapport français).

Les trois autres pays européens ne disposent pas à l'heure actuelle d'une législation imposant aux entreprises de publier des rapports annuels sur leur impact social et environnemental. Il y existe néanmoins des obligations de transparence telle que l'information et la consultation des représentants des travailleurs, en particulier dans le domaine des restructurations.

Le cadre légal des restructurations

Les restructurations font l'objet d'un encadrement juridique important dans les différents Etats de l'Union européenne⁸. Ainsi, s'il entend procéder à des restructurations, l'employeur doit respecter certaines règles, en particulier de nature procédurale, qui ont été établies par le droit du travail aussi bien au niveau communautaire qu'aux différents niveaux nationaux afin de protéger les intérêts des travailleurs lors des licenciements collectifs ou des transferts d'entreprise, mais on doit considérer que l'ensemble de ces réglementations ne visent qu'à atténuer les conséquences sociales des décisions économiques, qui restent entre les seules mains de l'employeur. Cela montre donc clairement que même dans ce domaine qui est fait l'objet d'une réglementation détaillée, il reste un espace pour la responsabilité sociale.

⁴ Loi 2001-152 du 19 février 2001

⁵ Article 6 de la loi 2001-624 du 17 juillet 2001

⁶ Draft Report on the Commission Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Committee on Employment and Social Affairs, European Parliament, 5 mars 2002

⁷ article 116 de la loi 2001-420 du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques

⁸ G. GUÉRY, Restructuration d'entreprises en Europe. Dimension sociale, De Boeck, Paris, 1999

L'information et la consultation

Aussi bien la directive communautaire sur les licenciements collectifs⁹ que celle sur les transferts d'entreprise¹⁰ imposent à l'employeur de procéder à l'information et à la consultation¹¹ des représentants des travailleurs. Par ailleurs, la directive instaurant le comité d'entreprise européen¹¹ prévoit, dans ses prescriptions subsidiaires, que la direction de l'entreprise doit informer et consulter les membres de ce comité, en cas de circonstances exceptionnelles «affectant considérablement les intérêts des travailleurs, notamment en cas de délocalisation, de fermeture d'entreprises ou d'établissements ou de licenciements collectifs»¹². L'accent mis sur les droits procéduraux, confirmé par la directive sur le cadre général relatif à l'information et la consultation¹³, correspond à une tendance plus générale du droit communautaire du travail et se retrouve aussi au sein des droits nationaux.

En France et en Allemagne, le droit du travail avait, même avant l'entrée en vigueur de ces directives, déjà accordé d'importants droits d'information et de consultation aux représentants des travailleurs. En Grande-Bretagne, au contraire, l'information et la consultation n'étaient certes pas inconnues, mais avant la transposition des directives communautaires, ces pratiques n'avaient qu'un caractère purement volontaire¹⁴. En Hongrie enfin, des modifications du droit du travail sont entrées en vigueur en juillet 2001 pour le mettre en conformité avec l'acquis communautaire, notamment dans le domaine des licenciements collectifs.

Pour présenter un intérêt, l'information et la consultation des représentants des travailleurs doivent avoir lieu avant la rupture ou le transfert des contrats de travail, car, si l'abandon du projet de l'employeur semble illusoire, l'objectif de ces obligations consiste néanmoins à en aménager les conséquences sociales. Le droit du travail dans les États membres de l'Union européenne prévoit cependant des délais sensiblement différents entre le moment de l'information des représentants du personnel et la mise en œuvre du projet de licenciement. Depuis la modification de sa rédaction en 1992, la directive sur les licenciements collectifs¹⁵ dispose que l'information des représentants des salariés doit avoir lieu «en temps utile».

Nos études de cas démontrent que l'interprétation de la notion de ce «temps utile» par le chef d'entreprise peut être un élément très important dans l'appréciation de la conduite socialement responsable des restructurations.

⁹ directive 75/129 du 17 février 1975, modifiée par la directive 92/56 du 24 juin 1992 et remplacée par la directive 98/59 du 20 juillet 1998; F. FAVENNEC-HÉRY, «La directive 92/56 du 24 juin 1992 ou les espoirs déçus», *Dr. soc.*, 1993, p. 29

¹⁰ directive 77/87 du 14 février 1977 remplacée par la directive 98/50 du 29 juin 1998; M. FRANZEN, «Die Richtlinie 98/50/EG zur Änderung der Betriebsübergangsrichtlinie 77/187/EWG und ihre Auswirkungen auf das deutsche Arbeitsrecht», *RdA*, 1999, p. 361; S. LAULOM, «Les dialogues entre juge communautaire et juges nationaux en matière de transferts d'entreprise», *Dr. soc.*, 1999, p. 821; M. L. BELLINI, «Trasferimento di azienda nella fusione di società: comunicazione e consultazione sindacale», *Diritto del lavoro*, 1997, p. 197

¹¹ directive 94/45 du 22 septembre 1994

¹² annexe 3, al. 1 de la directive 94/45

¹³ directive 2002/14 du 11 mars 2002

¹⁴ S. DEAKIN et G. S. MORRIS, *Labour Law*, 3rd edition, Butterworths, London, 2001, p. 792

¹⁵ article 2, §1 de la directive 98/59

Le reclassement

L'intérêt des obligations d'information et de consultation des représentants des travailleurs dans le cadre d'un licenciement pour motif économique ou d'un transfert d'entreprise consiste à réduire les conséquences sociales de ces opérations décidées par l'employeur. Par conséquent, dans l'hypothèse d'un licenciement, les employeurs doivent organiser le reclassement, interne ou externe, de leurs salariés. Globalement, l'évolution du droit du licenciement économique se caractérise par le renforcement de l'obligation de reclassement à la charge de l'employeur. Si la directive communautaire de 1975 se limite à prévoir l'obligation d'informer et de consulter les représentants des salariés sur les possibilités d'éviter ou de réduire les licenciements collectifs, et sur les possibilités d'en atténuer les conséquences sociales¹⁶, les directives de 1992 et 1998 précisent que l'employeur doit aussi les informer et consulter sur les mesures sociales d'accompagnement, qui visent à un reclassement ou à la reconversion des travailleurs licenciés¹⁷. L'employeur ne saurait donc se limiter au versement d'une indemnité¹⁸ à ses salariés licenciés, mais doit élaborer un véritable plan social, au moins en France¹⁹ et en Allemagne²⁰.

En dehors du plan social, le licenciement pour motif économique doit être considéré comme la solution du dernier recours et ne peut, par conséquent, intervenir que si le reclassement des salariés se révèle impossible. Le droit du travail allemand et français tendent même à subordonner la validité du licenciement économique aux efforts de l'employeur lors du reclassement du salarié. La loi allemande permet ainsi au conseil d'établissement de s'opposer au licenciement économique lorsque le salarié peut être reclassé sur un autre poste de travail dans le même établissement ou dans un autre établissement de l'entreprise²⁰. De même, en France, les juges de la Cour de Cassation affirment que le licenciement pour motif économique ne peut intervenir que si le reclassement de l'intéressé dans l'entreprise n'est pas possible²¹. Le juge français décide même que, si l'entreprise fait partie d'un groupe de sociétés, le cadre d'appréciation des possibilités de reclassement doit être étendu aux sociétés du groupe permettant la permutabilité de tout ou partie du personnel²².

Malgré cette réglementation, les efforts en matière de reclassement varient beaucoup d'une entreprise à l'autre. Au-delà d'une application littérale de la loi, il reste donc un espace pour la responsabilité sociale de l'entreprise, même si elle correspond à l'application de l'esprit de la loi.

Les normes maintenant la liberté de gestion de l'employeur

Aussi bien la réglementation sur le licenciement pour motif économique que celle sur les transferts d'entreprise ne visent qu'à atténuer les conséquences sociales de la décision prise par l'employeur de réorganiser l'entreprise. En revanche, ni le droit du travail communautaire, ni les droits nationaux n'altèrent les pouvoirs de l'employeur en matière de décision économique. Certes, l'employeur doit informer et

¹⁶ article 2, §1 de la directive 75/129

¹⁷ article 2, §2 de la directive 98/59

¹⁸ article L. 321-4-1 c. trav.; DROIT SOCIAL, Les plans sociaux, numéro spécial, mai 1994

¹⁹ §112 BetrVG

²⁰ § 1 (2), al. 1 KSchG

²¹ Soc., 8 avril 1992, Dr. soc., 1992, p. 626; Soc., 6 juillet 1999, RJS, 1999, p. 767; J. SAVATIER, «La disponibilité d'un emploi en vue d'une réintégration, d'un reclassement ou d'une priorité d'embauchage», Dr. soc., 1999, p. 146

²² Soc., 25 juin 1992, Dr. soc., 1992, p. 826; Soc., 6 juillet 1999, précité

consulter les représentants des travailleurs avant de procéder à une réorganisation de l'entreprise, mais il serait illusoire d'attendre que ces procédures modifient de manière substantielle les projets de l'employeur, leur objectif consistant uniquement à en atténuer les effets. Ce manque d'influence de la part des représentants des travailleurs sur les décisions économiques de l'employeur se dédouble d'un contrôle juridictionnel restreint dans les États de l'Union européenne, où prévaut un principe qui fait de l'employeur le seul juge de la gestion de son entreprise²³. Beaucoup dépend donc de l'attitude des dirigeants de l'entreprise et de leur responsabilité sociale.

Le cadre légal des relations de sous-traitance

Même si les sous-traitants sont soumis à un certain contrôle économique, le droit dans les États de l'Union européenne affirme le principe de leur indépendance juridique. Ce principe signifie, d'une part, que les salariés d'une société intégrée dans un réseau de sous-traitance ne peuvent engager la responsabilité juridique d'une autre société du réseau, alors même que celle-ci prend les décisions économiques les concernant, et, d'autre part, que les salariés ne peuvent faire reconnaître l'unité de ce réseau, ce qui entraîne l'éclatement de l'entreprise et donc la perte du bénéfice des dispositions du droit du travail subordonnées à des seuils d'effectifs, voire le rejet vers le travail indépendant.

Le principe de l'indépendance explique qu'en matière de santé du travail, c'est en principe le sous-traitant qui est juridiquement responsable, alors que de nombreuses décisions économiques sont prises au niveau du donneur d'ordre. Pour répondre à ce problème, la directive communautaire sur les chantiers temporaires et mobiles²⁴ formalise la coordination entre des sociétés, qui sont juridiquement indépendantes, mais qui coopèrent dans le cadre d'une même activité économique sur un même site. Ce texte impose en effet la désignation d'un coordinateur²⁵, chargé d'organiser «*la coopération et la coordination des activités en vue de la protection des travailleurs et de la prévention des accidents et des risques professionnels d'atteinte à la santé*»²⁶. Il fait par conséquent abstraction de l'autonomie juridique des sous-traitants et des donneurs d'ordre et tient compte des liens économiques étroits entre eux.

En dehors de cette directive, un large champ reste cependant ouvert pour les entreprises dans les quatre pays qui peuvent gérer les relations avec leurs sous-traitants sans prendre en compte des considérations sociales ou, au contraire, en reconnaissant une certaine responsabilité sociale pour toute la chaîne d'approvisionnement.

A. Sobczak, (AUDENCIA Nantes École de Management, UET)

²³ COMMISSION EUROPÉENNE, Cessation de la relation de travail. Situation juridique dans les États membres de l'Union européenne, EUR-OP, Luxembourg, 1997; J. C. JAVILLIER, «Le patronat et les transformations du droit du travail», in Les transformations du droit du travail. Études offertes à Gérard Lyon-Caen, Dalloz, Paris, 1989, p. 193

²⁴ directive 92/57 du 27 juin 1992

²⁵ article 3, §1 de la directive 92/57

²⁶ article 6, d) de la directive 92/57

Deuxième partie

3

La RSE en Allemagne

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une tradition de longue date en Allemagne dans le cadre économique et social national. Elle représente évidemment un aspect essentiel des relations industrielles très réglementées et institutionnalisées du pays.

L'idée directrice est que l'État fixe des conditions générales par voie législative, mais ne réglemente pas les conditions de travail spécifiques qui sont traitées par le recours à la négociation entre les interlocuteurs dits «artenaires sociaux», à savoir les syndicats et les organisations patronales.

Il existe deux principaux types de conventions collectives entre les employeurs et les travailleurs: les accords concernant la rémunération/ le salaire et ceux fixant les conditions de travail (temps de travail, congés, conditions de travail). La RSE et la question des restructurations doivent être considérées dans le cadre du second type d'accord.

Le personnel et la direction peuvent négocier en toute liberté sur les questions de RSE, en se conformant toutefois à la constitution et aux lois. La loi sur la constitution des entreprises de 1972 définit les règles régissant les relations industrielles sur le lieu de travail. Elle prévoit en particulier un droit de participation et de codétermination des instances représentatives des travailleurs telles que le comité d'entreprise et les syndicats. La codétermination au niveau de la direction permet au personnel d'influencer la politique de l'entreprise relative à toutes ses activités, par l'intermédiaire de représentants au conseil de surveillance. Le conseil de surveillance est composé en nombre égal d'actionnaires et de salariés (voir ci-après pour des informations plus détaillées):

Système de relations industrielles en vigueur en Allemagne²⁷

La République fédérale d'Allemagne compte 36 millions de travailleurs rémunérés, dont 89,3 pour cent sont salariés, à savoir employés, fonctionnaires, stagiaires ou apprentis. On dénombre par ailleurs 3,5 millions de

²⁷ Deutscher Gewerkschaftsbund (Fédération allemande des syndicats)
Internet: <http://www.dgb.de>
E-mail: info@bundesvorstand.dgb.de

Deutscher Beamtenbund (Fédération allemande des fonctionnaires)
Internet: <http://www.dbb.de>
E-mail: <http://www.dbb.de/email>

Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands (Fédération syndicale chrétienne allemande)
Internet: <http://www.dhv-cgb.de/cgb>
E-mail: CGBBonn@t?online.de

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Confédération allemande des organisations patronales)
Internet: <http://www.bda-online.de>
E-mail: info@bda-online.de

travailleurs indépendants, dont la plupart emploient d'autres salariés, outre les 311 000 aides familiales. Les employeurs comprennent des entreprises privées, les autorités fédérales, étatiques et locales et d'autres institutions publiques.

Les employeurs et les travailleurs coopèrent car ils y sont tenus mais leurs intérêts sont parfois contradictoires. Ils ont alors le droit de négocier des conventions collectives sans que le gouvernement n'intervienne. L'État établit des conditions générales par voie législative mais ne fixe pas les rémunérations des travailleurs par exemple. Cette question et bien d'autres - par exemple les congés - sont négociées entre les «partenaires sociaux», à savoir les syndicats et les organisations patronales.

Syndicats

«Deutscher Gewerkschaftsbund» (DGB; Fédération allemande des syndicats, organisation mère de presque tous les syndicats allemands) est la principale organisation de travailleurs de la République fédérale avec 7,9 millions d'adhérents dans 8 syndicats (fin 2001). Les syndicats de la DGB sont fondés sur le principe d'association industrielle; ils recrutent des travailleurs et des salariés d'un secteur industriel, commercial ou autre secteur d'activités dans son intégralité (ou même plusieurs secteurs), quel que soit le type de poste qu'ils occupent. Les syndicats les plus importants sont Ver.di (Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft - www.verdi.de) avec environ 2,8 millions de membres et IG Metall (Industriegewerkschaft Metall - www.igmetall.de) avec 2,7 millions de membres environ.

Outre la DGB, il existe plusieurs autres organisations syndicales. Leurs membres sont des salariés issus de presque tous les secteurs de l'économie. Le Deutscher Beamtenbund (DBB, Fédération allemande des fonctionnaires), avec environ 1,2 million d'adhérents est la principale organisation de fonctionnaires permanents qui, au titre de la loi de la fonction publique, ne participe pas à la négociation collective et ne peut appeler ses membres à faire grève. Autrement, elle dispose de toutes les caractéristiques d'un syndicat et jouit d'une influence considérable. Enfin, la Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands (CGB; Fédération syndicale chrétienne allemande), compte environ 305 000 adhérents avec ses syndicats affiliés.

Les syndicats ne sont pas rattachés à un parti ou une Église spécifique. Personne ne peut être contraint d'adhérer à un syndicat. Le système des emplois réservés (qui, conformément aux accords entre employeurs et syndicats, limite le recrutement aux syndiqués) n'existe pas en Allemagne. Le taux de syndicalisation, à savoir la proportion de travailleurs qui font partie d'un syndicat dans certaines industries, est très variable mais s'élève en moyenne à moins de 50 pour cent. Les syndicats soutiennent beaucoup d'écoles et de centres de formation pour leurs membres.

Organisations patronales

Les employeurs se sont regroupés pour former des organisations régionales qui - au même titre que les syndicats de la DGB - sont basés sur le principe «une industrie, une association». L'organisation centrale des organisations patronales est la Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA, Confédération allemande des organisations patronales). À l'instar de la DGB, elle ne conclut pas elle-même les conventions collectives mais agit comme un organisme de coordination et représente les intérêts fondamentaux de ses membres. La BDA couvre tous les secteurs de l'économie - industrie, artisanat, commerce, banque et assurance, agriculture et transport.

Environ 80 pour cent des entrepreneurs sont membres d'une organisation patronale - proportion bien supérieure à celle des travailleurs. La BDA ne les représente que dans leur rôle d'employeur, c'est-à-dire en tant que partenaire de négociation des syndicats. Tous les autres intérêts - politique fiscale ou économique par

exemple - sont pris en charge par d'autres organisations professionnelles telles que la Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI, Fédération des industries allemandes), la Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH, Fédération nationale de l'artisanat allemand) et la Bundesverband des Deutschen Gross- und Aussenhandels (Fédération allemande de la vente en gros et du commerce extérieur).

Conventions collectives

Il existe deux principaux types de conventions collectives négociées entre les syndicats et les organisations patronales ou les employeurs à titre individuel. Les accords salariaux régissent les rémunérations dans la plupart des cas pour une période assez courte. Les accords-cadres ou généraux, qui portent en règle générale sur plusieurs années, réglementent les conditions d'emploi telles que le temps de travail, les congés, le préavis minimum, la rémunération des heures supplémentaires, etc. Des conventions collectives spéciales régissent également des questions spécifiques (telles que la formation professionnelle, les prestations de retraite supplémentaire et la protection contre les mesures de rationalisation).

En principe, le personnel et la direction peuvent négocier en toute liberté, en se conformant toutefois à la constitution et aux statuts. En moyenne, le temps de travail légal maximum est de 48 heures par semaine par exemple, mais quasiment tous les Allemands travaillent moins de 40 heures par semaine, et 35 heures seulement pour certains. De même, la loi impose un minimum de 24 jours de congés payés, alors que les conventions collectives en prévoient généralement 30 jours (six semaines). Presque tous les travailleurs reçoivent des indemnités supplémentaires de congés et une prime de Noël dans le cadre des conventions collectives. Dans beaucoup de cas, les salaires, rémunérations et autres traitements sont bien supérieurs aux taux fixés par convention collective.

Actions revendicatives

En Allemagne, les actions syndicales ne peuvent être menées qu'en rapport avec les accords salariaux collectifs. Elles sont donc limitées à ces accords. Pendant toute la durée de vie d'une convention collective, les parties ont l'obligation d'assurer la paix sociale; ce qui signifie qu'on ne peut entamer d'actions revendicatives sur des thèmes couverts par les accords encore en vigueur. En vue de prévenir les actions syndicales, on prévoit souvent une clause sur l'arbitrage si les deux parties ne peuvent s'entendre. De plus, dans le cadre des règles syndicales, les adhérents doivent être consultés par vote et ils ne peuvent être appelés à la grève que si une majorité qualifiée se prononce pour.

Le droit de grève des travailleurs est compensé par le droit de lockout des employeurs. Dans certaines limites, les lockouts ont été considérés par la Cour fédérale du travail et la Cour constitutionnelle fédérale comme des moyens d'action collective autorisés, mais la question est sujette à controverses. L'État restant neutre dans les conflits sociaux, ni les grévistes ni les travailleurs soumis à un lock-out ne reçoivent d'allocations de chômage. Les travailleurs syndiqués reçoivent des indemnités du fonds de grève du syndicat pour compenser les pertes de revenus, alors que les non-syndiqués n'ont rien. Pendant une grève, ils doivent vivre de leurs économies ou demander une assistance sociale.

Coopération

Les travailleurs et les entrepreneurs ne sont toutefois pas toujours en opposition. Ils coopèrent également de multiples façons. Cela est particulièrement visible en interne mais les représentants des deux types d'organisations se rencontrent également à de nombreuses autres occasions, par exemple, dans les comités d'examen d'apprentissage. Au sein des cours du travail, qui règlent les conflits du travail, il y a des juges non professionnels à tous les niveaux des deux côtés. Dans le cadre de ce que l'on appelle l'autonomie gouvernementale, les conseils d'administration et les assemblées représentatives des régimes d'assurance

sociale (assurance chômage, assurance maladie, assurance contre les accidents et assurance retraite) sont composés à égalité de représentants des employeurs et de représentants des travailleurs («représentants des assurés»). Les politiques demandent aussi fréquemment l'opinion des responsables des deux types d'organisations. Ces formes de coopération, ainsi que d'autres, permettent de renforcer la compréhension mutuelle sans toutefois gommer toutes les différences entre les intérêts de chacun.

Constitution des entreprises et codétermination

La loi sur la constitution des entreprises de 1972 définit les règles régissant les relations industrielles sur le lieu de travail. Elle prévoit en particulier un droit de participation et de codétermination des instances représentatives des travailleurs, le droit des travailleurs à titre individuel à être informés et entendus, ainsi que les droits des syndicats dans le cadre de la constitution des entreprises.

Comités d'entreprise

Le comité d'entreprise représente les intérêts des travailleurs vis-à-vis de leur employeur, évalue les propositions des salariés et les transmet à l'employeur. Le comité d'entreprise surveille entre autres que les lois, les décrets, les réglementations sur la prévention des accidents, les accords salariaux collectifs conclus et les accords d'entreprise sont tous respectés.

Les principaux droits de codétermination couvrent des domaines tels que les questions liées au bon fonctionnement de l'établissement, le temps de travail (y compris l'introduction du travail à temps réduit ou des heures supplémentaires), les congés, l'introduction et l'utilisation de systèmes destinés à contrôler le comportement ou les performances des travailleurs, la prévention des accidents au travail, des maladies professionnelles et la protection de la santé conformément à la législation ou aux règlements sur la sécurité. Le comité d'entreprise a également un rôle prépondérant dans les descriptions de poste, les procédures de travail, l'environnement de travail, la planification du personnel et la formation professionnelle. L'employeur doit également consulter le comité d'entreprise avant tout licenciement, faute de quoi le licenciement serait déclaré nul et non avenu.

La codétermination au niveau de la direction permet aux travailleurs d'influencer la politique de l'entreprise par l'intermédiaire de leurs membres au conseil de surveillance. Cette codétermination dans les usines et les sociétés est un pilier de l'ordre social dans la République fédérale d'Allemagne. Elle repose sur le principe que la légitimation démocratique ne peut être limitée au gouvernement et doit être effective dans tous les autres domaines de la société. La codétermination au sein du conseil de surveillance porte sur toutes les activités de la société. Ainsi, le conseil de surveillance nomme par exemple les membres du conseil d'administration. Il peut également révoquer leur nomination, demander des informations sur toutes les affaires de l'entreprise et soumettre à son approbation d'importantes décisions opérationnelles, par exemple concernant des investissements majeurs ou des mesures de rationalisation.

Le conseil de surveillance des entreprises pratiquant la codétermination, doit être composé d'un nombre égal d'actionnaires et de représentants du personnel. Tous les travailleurs membres du conseil de surveillance, à savoir, ceux qui travaillent dans l'entreprise et les délégués syndicaux, sont élus par scrutin direct ou par des représentants.

Dans les entreprises de plus de 8 000 salariés, la loi prévoit des élections par le biais de délégués au scrutin mais les travailleurs peuvent choisir, dans le cadre d'un vote majoritaire, d'être représentés par des délégués. Les travailleurs peuvent toutefois inverser cette procédure; en d'autres termes, ils peuvent choisir le scrutin direct par un vote majoritaire.

Les actionnaires membres du conseil de surveillance sont élus lors des réunions des actionnaires de l'entreprise («Hauptversammlung» ou AGM dans le cas des sociétés anonymes, «Gesellschafterversammlung» ou réunion d'associés dans le cas des sociétés à responsabilité limitée). Lors de la réunion inaugurale du conseil de surveillance, les membres élisent le président et le vice-président.

Contexte culturel

La RSE en Allemagne par rapport aux États-Unis et à l'UE

Le concept allemand de partenariat social entre les parties prenantes en interne (direction et personnel) est bien établi et basé sur une longue tradition tant pour ses aspects sociaux que légaux. L'économie allemande est basée sur le concept de «Soziale Marktwirtschaft» (économie sociale de marché) qui autorise le gouvernement à intervenir de façon assez importante dans le monde des entreprises par rapport à une approche davantage de «laisser-faire» adoptée par d'autres gouvernements. Cette situation étant «bien» considérée, il est de coutume en Allemagne que le gouvernement établisse des lignes directrices mais aussi prenne soin de la force de travail (voir les dispositions sur la santé, le chômage, Kündigungsschutz (la protection contre le licenciement) etc.). Le système allemand s'apparente à un tissu de relations bien organisées entre lesdites parties prenantes, lié à un concept moral profondément ancré dans la société allemande.

Compte tenu de cette situation, on pourrait avancer qu'en Allemagne, il n'est pas nécessaire d'instaurer de concept social plus développé tel que la RSE puisque la participation des travailleurs («Mitbestimmung») est déjà mieux définie que ne l'est la RSE aujourd'hui. Selon cet argument, les entreprises auraient nul besoin de développer d'autres responsabilités sociales, mais si l'on considère qu'il convient de prendre davantage soin du personnel, il est du ressort du gouvernement de répondre à ces besoins («Pourquoi sinon paierions-nous des impôts?»).

Aux États-Unis où il n'existe pas de définition sociale et légale de ce type, des rôles des parties prenantes internes, une autoréglementation largement acceptée est déjà en place. On jugerait inutile toute implication supplémentaire du gouvernement pour établir de nouvelles règles sociales. Ainsi, la pression visant à accorder davantage d'attention aux valeurs sociales serait considérée comme du devoir des entreprises.

Au sein de l'UE, les différences existant entre une dose «acceptée et convenable» de réglementation de l'État et les pratiques des entreprises (établissement de lignes directrices contre autoréglementation) varient considérablement entre les pays et il convient donc de les mettre en évidence. Le livre vert de l'UE tente de définir la RSE comme un concept unique pour tous les pays:

«La responsabilité sociale des entreprises est le concept selon lequel une entreprise est responsable de son impact sur toutes les parties prenantes pertinentes. C'est l'engagement permanent des entreprises d'adopter un comportement juste et responsable et de contribuer au développement économique en améliorant la qualité de vie du personnel et de leur famille ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble.»

En revendiquant leur responsabilité sociale, les entreprises affirment leur rôle dans la cohésion sociale et territoriale, la qualité et l'environnement. Dans le cadre de leur production, des relations de travail et de leurs investissements, les entreprises peuvent influencer l'emploi, la qualité des postes et la qualité des relations industrielles, y compris en respectant les droits fondamentaux, l'égalité des chances, la non-discrimination, la qualité des biens et services, la santé et l'environnement.

Enfin, la RSE ne peut être prise que par les entreprises elles-mêmes. Toutefois, elle peut également mettre au défi les décideurs politiques de développer ou adapter des politiques et des législations afin de soutenir et de promouvoir la sensibilisation aux arguments en faveur de la RSE.

Les partenaires sociaux jouent également un rôle essentiel pour une mise en œuvre plus étendue de la RSE. Toute stratégie d'entreprise en faveur de la RSE basée sur une approche intégrée et équilibrée des facteurs économiques, sociaux et environnementaux nécessite une réflexion innovante et ainsi de nouvelles compétences et davantage d'implication des partenaires sociaux.»

(http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/csr_whatiscsr.htm)

Cette définition commune du concept de RSE semble nécessaire pour l'étude mais ne tient pas compte du statu quo dans les relations que les partenaires sociaux de différents pays avec différentes cultures ont déjà établi par le passé. L'évolution de ces relations au fil du temps doit être prise en compte.

Le défi du changement

La mondialisation et la nouvelle attitude envers l'éthique et les valeurs remettent rapidement en question le contexte culturel traditionnel des relations industrielles et le système basé sur ce contexte.

Mondialisation

La mondialisation révèle subitement que notre pays n'est pas le centre du monde et que le reste du monde peut avoir un impact important sur la vie de chacun, par exemple en déplaçant le lieu de travail d'une personne vers un pays jusqu'alors inconnu de l'ancien titulaire du poste. La mondialisation confronte les travailleurs à de nouveaux systèmes de production, méconnus ou inconnus, et de ce fait considérés comme dangereux.

En raison d'histoires effrayantes d'argent circulant à travers le monde, par des voies souterraines incontrôlables, la mondialisation crée un sentiment d'incertitude.

Communications

Les nouvelles possibilités en matière de communication dans le monde entier mettent en évidence la répartition inégale des richesses et de la pauvreté dans le monde.

Résurgence des valeurs

Les gens se rendent compte, en particulier dans les pays très développés où les besoins fondamentaux sont tous satisfaits, que l'argent à lui seul ne fait pas le bonheur et ne peut se substituer à la sécurité, la justice et l'humanité.

Nouvelles réponses

En raison de ces défis, un nouveau système doit être créé allant au-delà de l'ancien système d'optimisation des profits et ne se réduisant pas aux trois parties prenantes traditionnelles (gouvernement, syndicats et employeurs).

Études de cas

Deutsche Telekom AG

Deutsche Telekom est la plus grande entreprise de télécommunications d'Europe et l'un des principaux fournisseurs de télécommunications du monde avec un chiffre d'affaires de 48,3 Mrd EUR en 2001. L'entreprise est active dans quatre segments clés du marché mondial des télécommunications: les

communications mobiles, les services d'accès au réseau, les services internet aux consommateurs et les solutions intégrées TI et télécommunications. Par le biais de T-Mobile, la filiale de téléphonie mobile de Deutsche Telekom, et d'autres participations minoritaires et majoritaires, Deutsche Telekom propose aujourd'hui ses services à plus de 69 millions d'utilisateurs de téléphones portables dans le monde entier. En 2001, Deutsche Telekom a fait l'acquisition des entreprises américaines de téléphonie mobile VoiceStream Wireless et Powertel Inc., devenant ainsi le premier opérateur transatlantique de communications sans fil utilisant la norme GSM de technologie numérique sans fil. Deutsche Telekom propose à ses clients une gamme complète de produits et services fixes de téléphonie vocale avec presque 57 millions de lignes d'accès. L'entreprise est l'un des principaux fournisseurs de lignes d'accès numériques à haut débit, avec environ 2,4 millions de nouveaux services asymmetric digital subscriber line (ADSL) actuellement vendus et environ 21 millions de canaux utilisant la norme RNIS (réseau numérique avec intégration de service) de transfert d'informations fin 2001. T-Online est l'un des plus grands fournisseurs de services internet d'Europe, avec environ 11 millions d'abonnés. T-Systems est le deuxième fournisseur européen de solutions et de services complets en matière de TI et de télécommunications destinés aux professionnels, dans plus de 20 pays.

Restructuration, rationalisation et externalisation = reengineering

Au sein de Deutsche Telekom, le reengineering suit un processus bien équilibré:

- Que des mesures de reengineering soient prévues ou non, un comité permanent informe chaque mois les représentants du comité d'entreprise de la situation économique de l'entreprise.
- Lorsque des mesures de reengineering spécifiques sont prévues, il informe le comité d'entreprise des changements organisationnels envisagés et de leur impact sur le nombre de lieux de travail
 - Il mène les négociations avec le comité d'entreprise sur un "plan d'évaluation des intérêts" concernant la question du reengineering
 - doit-il être fait?
 - qui doit être impliqué?
 - quand?
 - en combien d'étapes et lesquelles?
 - sécurité de l'emploi pour le personnel et formation
- Il mène les négociations avec le comité d'entreprise sur un «plan social»: combien d'argent sera dépensé pour quelle mesure sociale, uniquement lorsque les négociations ont abouti à un accord mutuel
 - lancement des mesures de reengineering
- Pendant les mesures de reengineering, chaque changement sur les questions relatives au personnel pour chaque salarié est contrôlé par le comité d'entreprise

Protection contre le licenciement

Deutsche Telekom et le syndicat concerné ont approuvé un traité collectif selon lequel il n'y aurait pas de licenciements suite au reengineering jusqu'à la fin de l'année 2004.

Intégration de la RSE

Deutsche Telekom vient de créer un groupe de projet afin d'instaurer un système de gestion global concernant la RSE dans tous les secteurs d'activité. La RSE fera ainsi partie intégrante de la stratégie d'entreprise.

Soutien de DT au processus de restructuration de Matáv en Hongrie

L'engagement de Deutsche Telekom (DT) en Hongrie a commencé en 1994, avec un partenaire américain (Ameritech International). Depuis de nombreuses années, DT soutient fermement le processus de restructuration de Matáv, par exemple en fournissant des experts (consultants et cadres opérationnels) dans tous les secteurs d'activités de l'entreprise: stratégie, technologie, marketing, etc. Ces experts font partie intégrante du processus de gestion du changement de Matáv. Entre autres, ils assurent les tâches suivantes:

- lancement et coordination des projets
- élaboration des systèmes et des outils
- développement de solutions techniques, produits et services
- promotion du processus et gestion de la qualité
- conception et organisation de formation
- renforcement de l'orientation vers la clientèle (en interne et en externe)

À l'apogée, en 1997 et 1998, environ 50 experts (30 de DT, 20 d'Ameritech) travaillaient chez Matáv en Hongrie. Ce nombre est passé à 30 environ en 2000 (DT exclusivement étant donné que le partenaire américain a quitté l'entreprise commune en 2000). Outre les missions d'experts à long terme, DT fournissait à Matáv toute une gamme de services de conseil à court terme (allant de quelques semaines à plusieurs mois).

Dans le cadre du processus de gestion du changement de Matáv, on peut citer les "réalisations clés" suivantes - qui ont bénéficié d'une participation importante de DT:

- **Projet de changement de culture**

En 1996, Matáv a lancé un projet global de changement de culture ciblé sur le perfectionnement des cadres, la formation, le développement organisationnel et la gestion des processus opérationnels.

- **Programme d'échange et de formation des cadres**

Depuis 1998, DT et Matáv disposent d'un programme d'échange pour les cadres qui entre temps a été étendu aux spécialistes. De plus, des activités de formation fondées sur des accords annuels sont proposées au personnel des deux entreprises.

- **Comité d'entreprise du groupe DT**

Une vaste expérience d'échanges a été lancée entre les représentations interrompues des entreprises. Depuis 1998, les représentants du comité d'entreprise central de Matáv participent régulièrement en tant qu'invités aux réunions du comité d'entreprise du groupe DT.

- **Réorganisation**

À partir du 1er janvier 1999 et 2002 respectivement, Matáv a mis en œuvre des changements organisationnels fondamentaux tenant compte des concepts organisationnels de DT. La réorganisation de 2002 a été échafaudée conformément aux 4 piliers conceptuels (quatre lignes opérationnelles: communications mobiles, communications fixes, solutions professionnelles internationales et services en ligne).

■ EUROTEAM

En 1999, Matáv rejoint EUROTEAM, organisation internationale dans le domaine de la formation, avec le soutien de DT.

■ Programme d'échange de vacances

Depuis 1999 DT et Matáv gèrent un programme d'échange de vacances qui permet aux employeurs d'utiliser les centres de villégiature de l'entreprise partenaire à des prix attractifs.

■ Investissement de Matáv en Macédoine

Au début de l'année 2001, Matáv a acquis une part majoritaire de la société macédonienne Maktel. Plusieurs experts de DT dans différents domaines ont participé au processus d'acquisition.

■ Comité du dialogue social

À l'initiative de DT, Matáv participe depuis 2001 aux activités du comité du dialogue social de l'UE, principalement en tant que membre du groupe de travail "élargissement". En septembre 2001, une conférence s'est déroulée à Balatonkenese (Hongrie) sur le dialogue social dans le contexte de la privatisation et de la libéralisation.

■ Projet de synergie des ressources humaines

En 2001, DT a lancé un projet de synergie des ressources humaines impliquant Matáv (+ Maktel), Slovak Telekom et Croation Telekom. L'utilisation des synergies portait sur trois domaines principaux:

- planification et contrôle, formation et développement, gestion des rémunérations et des performances.

En résumé, Matáv est de toute évidence un bon exemple du rôle actif de DT dans le processus de restructuration et de son engagement envers la responsabilité sociale.

Instruments de mesures de DT pour les projets sur la RSE

Les outils suivants sont appliqués pour mesurer les progrès globaux de l'entreprise en matière de RSE:

■ définition d'indicateurs

concernant les ressources humaines:

- sécurité des produits et du personnel
- normes et conditions de travail
- droits de l'homme
- égalité des chances et d'accès

concernant l'environnement:

- qualité de l'environnement local et global
- processus de production propres
- éco-efficacité
- technologie environnementale

concernant l'économie:

- développement durable de l'entreprise
 - investissement communautaire
 - éducation et formation
 - santé
- Mise en œuvre d'un système de rapports conforme aux normes de la GRI (Global reporting initiative) en fournissant des rapports annuels suivant une «triple approche».
 - Investissement dans la responsabilité sociale
 - Transfert de direction.

La réussite des dirigeants par rapport à des objectifs spécifiques basés sur la vision de la RSE de l'entreprise sont mesurés comme tout autre objectif professionnel:

- convenir de l'objectif
 - définir l'échelle de mesure
 - la relier à la partie de la rémunération dépendante des performances individuelles
 - mesurer la réalisation de l'objectif
- Un autre outil pourrait être utilisé pour mesurer la satisfaction des salariés.

Discussion: DT, instruments de mesure RSE et ONG

DT prête davantage attention aux questions de RSE car il subit des pressions de plus de forces motrices externes. La RSE doit donc être considérée comme la réponse des télécommunications à la mondialisation. La décision de mettre en place des indicateurs RSE se fonde sur les expériences acquises lors des audits écologiques réalisés par le passé, tout en sachant qu'il ne s'agit réellement que de «meilleures conjectures».

Il n'y a pas véritablement d'exemples de mauvaises pratiques. L'idée d'examiner la RSE de façon plus approfondie est née de la crainte de faire un faux-pas et de risquer la valeur de marché en tant qu'entreprise internationale. Ainsi, les aspects sociaux sont en fait davantage valorisés en raison du possible risque économique qu'ils font courir à l'entreprise.

L'intérêt financier de la RSE est de disposer d'un capital humain à la pointe, qui à son tour a une grande valeur économique. La RSE peut être utilisée comme un argument de vente pour le recrutement mais pas beaucoup plus. Il devient plus intéressant à mesure que de plus en plus de parties «externes» accordent de l'importance à la RSE, y compris les sociétés de cotation. La mutation de l'environnement et l'internationalisation de DT ont conduit à un engagement accru envers les questions de RSE. Le partenariat social étant bien établi, il représente un bon outil dans le cadre des restructurations. La direction inclut parfois des questions sur la RSE dans les appels d'offres, pour que DT puisse montrer aux fournisseurs qu'il s'agit d'une question sérieuse. DT a élaboré des codes de conduite qui sont respectés. (voir annexe 5 ci-jointe).

Les partenaires sociaux en place craignent que la mondialisation ne nuise à l'ensemble modèle allemand de partenariat social en vigueur; ce qui ne serait pas bon pour DT non plus. Les nouveaux partenaires sociaux n'étant quant à eux pas encore «initiés», ils ne connaissent pas les rouages du dialogue social.

Globalement, la RSE est évidemment adoptée pour des raisons économiques, mais elle est mise en place avec les autres partenaires sociaux. Des développements et des idées liés à la RSE sont mis en œuvre à partir de ce

dialogue social. Si les indicateurs montrent que la situation est mauvaise, on procède à des ajustements. Les rapports sont mis à la disposition du public à tout moment. Pour le comité d'entreprise, les votes des salariés au moment des élections constituent probablement un bon indicateur de son soutien suffisant aux questions relatives à la RSE.

L'efficacité de la RSE est mesurée par rapport à la qualité du capital humain. L'organisation ne peut se faire une place dans un environnement en mutation constante qu'en développant en permanence son capital humain.

BASF AG

BASF est la plus grande société de chimie au monde. Elle cherche à accroître et maintenir sa valeur grâce à la croissance et à l'innovation. BASF propose à ses clients toute une gamme de produits de haut niveau, dont des produits chimiques, matières plastiques, matières colorantes et pigments, dispersions, produits pour l'agriculture, produits de chimie fine ainsi que pétrole brut et gaz naturel. La force de BASF repose sur son approche particulière de l'intégration connue sous le nom de «Verbund» en allemand. Elle permet à l'entreprise de dominer le marché par les coûts et lui donne un avantage concurrentiel décisif sur le long terme. BASF respecte les principes de développement durable. En 2001, BASF a enregistré un chiffre d'affaires de 32,5 Mrd EUR (presque 29 Mrd USD) et comptait 90 000 salariés dans le monde entier. Les actions de BASF sont négociées sur les bourses de Francfort (BAS), Londres (BFA), New York (BF), Paris (BA) et Zurich (BAS).

Pratiques de RSE chez BASF

Apprentis supplémentaires

Permet aux jeunes d'effectuer leur apprentissage au sein de l'entreprise mais également au sein de la région («Ausbildungsinitiative Pfalz», voir en détail)

Externalisation avec garantie d'emploi

Vente d'une partie de la production médicale (Knoll AG, à Abott, États-Unis). Cette vente faisait partie de la restructuration de BASF et du processus de consolidation. BASF a décidé de vendre la production médicale (Knoll AG). Knoll AG a été vendu à Abott aux États-Unis à la condition que les emplois dans la région soient conservés. La direction a été à l'initiative de cette idée qui a bien sûr été soutenue par le comité d'entreprise.

Fonds d'investissement pour de nouveaux emplois

BASF a créé un fonds de capital-risque (BASF Innovationsfonds GmbH) dont l'objectif premier était d'aider les gens à créer leur propre emploi afin de réduire le nombre de personnes travaillant pour BASF tout en créant davantage d'emplois dans la région. Lors de sa mise en place, le fonds a également été ouvert à des personnes qui n'avaient jamais travaillé pour BASF. Voir l'annexe 1, page 2 pour de plus amples informations.

Formation pour d'autres entreprises

BASF forme davantage de travailleurs qu'il ne pourrait embaucher au sein de l'entreprise. La société aide donc d'autres entreprises qui n'ont pas les structures ou la possibilité de former leur personnel à améliorer le développement de leurs ressources humaines. Étant donné les problèmes potentiels (concurrence), BASF ne forme que les travailleurs occupant des emplois «courants», pas trop spécialisés, de sorte qu'ils puissent trouver de nouveaux employeurs.

BASF, le modèle traditionnel de corporatisme et le nouveau modèle des parties prenantes?

Parmi les exemples de bonnes pratiques de BASF, on note la possibilité offerte aux jeunes d'effectuer leur apprentissage non seulement au sein de l'entreprise mais aussi au sein de la région (<http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de>), appelée «Ausbildungsinitiative Pfalz» et créée en 1998 par la chambre de commerce et BASF avec un financement de lancement de 18 Mio DEM pour les nouveaux apprentis de la région. De plus, un fonds de capital-risque pour les nouvelles entreprises de la région (par exemple Biotech) et un capital de démarrage ont été créés à l'intention de ceux qui quittent l'entreprise pour trouver quelque chose de leur côté.

La communication interne est basée sur la durabilité, à savoir une vision favorable à la conservation des ressources sociales, économiques et écologiques, et les salariés sont informés sur le système de durabilité. Les principaux instruments de la RSE sont des rapports descriptifs. La durabilité permet d'essayer de stabiliser les communications de l'entreprise. Il s'agit donc d'une question de communication interne et externe.

Les relations entre les syndicats et les employeurs sont traditionnellement bonnes. BASF a tout intérêt à investir dans le capital humain, compte tenu du développement particulièrement rapide de la technologie. Un comité d'entreprise européen a été créé dès 1995 (24 mai 1995) conformément à l'article 13 de la directive 97/74/CE du Conseil de l'UE concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen.

La RSE n'est pas importante en tant qu'expression mais en tant que vision. Il est essentiel pour l'entreprise d'être implantée dans une région forte qui attire des salariés (les meilleurs). BASF en fait plus que nécessaire, mais uniquement pour des raisons économiques, car tout le reste ne serait pas un investissement durable.

Même s'il n'y a pas réellement eu de pressions externes incitant au changement, BASF a considéré qu'il valait mieux être à l'avant-garde et rester maître de la définition plutôt que cela ne soit fait par d'autre. Une pression externe qui existe bel et bien est celle des investisseurs «le capital est exigeant» et ces exigences peuvent être satisfaites en utilisant des indicateurs. Jusqu'à présent, on n'a pas réellement pris conscience que les principales décisions ou influences de la RSE guideront BASF dans un avenir proche. La mauvaise nouvelle pour BASF (selon le livre vert et les autres discussions sur la RSE) semble être l'augmentation du nombre de rapports nécessaires (voir rapport Howitt). L'adoption de lois supplémentaires ne constitue pas un réel danger car il s'agira d'une décision nationale qui est déjà très «pesante». Mais, dans tous les cas, BASF est bien équipé. Il dispose de personnel chargé de publier régulièrement des rapports suivant une triple approche, d'organiser et d'harmoniser les questions relatives à la RSE, de la gestion de la formation, des relations humaines internes et des relations publiques externes. Mais d'autres entreprises, notamment les plus petites, auront des difficultés à répondre aux nouvelles exigences en matière de rapports.

Il y a eu des exemples de mauvaises pratiques sur des questions connexes, qui ont aidé à développer une attitude très ouverte («nous ne pouvons rien cacher de toute manière»). Il est donc important d'agir «directement» et d'être fiable à tout moment, sinon, les investissements dans les «questions accessoires» seront rapidement à perte, ce qui pourrait entraîner des problèmes financiers.

La RSE n'est pas un argument de vente mais elle est nécessaire pour se préparer au changement, que la mondialisation attise.

BASF demande aussi à ses fournisseurs d'être cohérents et les soumet parfois à des audits. Ainsi davantage de parties prenantes sont amenés à s'intéresser aux activités de RSE dans les entreprises. Aujourd'hui, il ne s'agit encore «que» d'une question de communication concernant uniquement la direction, qui s'efforce de

savoir quelles sont les questions qui ont une véritable importance pour l'entreprise elle-même et ne sont pas «simplement» des questions globales, qui ne peuvent être traitées par l'entreprise elle-même.

La vision des activités relatives à la RSE a dans un premier temps été établie par la direction, puis appliquée avec la participation du comité d'entreprise. Mais cette vision est orientée par des facteurs économiques. Cette évolution semble poser problème au comité d'entreprise, car il n'y a aucun travail en réseau en Europe, ni dans le monde. Il est conscient du risque de voir arriver de nouvelles parties prenantes sans avoir la possibilité de s'y opposer car il n'existe pas de réseau approprié. Le comité d'entreprise est actuellement uniquement responsable de sa région.

Les entreprises semblent préférer traiter avec les ONG spécialisées et «utilisent» ce dilemme des syndicats mais avec les connaissances du comité d'entreprise.

Il n'y a pas de garantie de mesurer ces questions «accessoires» comme la RSE. Il n'existe pas encore de norme entre différentes entreprises ou différents secteurs. Mais d'une certaine manière, on reconsidère ce que d'autres audits nouvellement établis ont fait auparavant, et des rapports sur la responsabilité sociale sont déjà disponibles. Le comité d'entreprise tente d'évaluer le succès de la RSE avec l'appréciation de ses membres. Le public reste la meilleure mesure globale car on ne peut mentir sans être démasqué. C'est probablement la principale nouvelle partie prenante: informations complètes à tout moment. La RSE est un outil qui permet de traiter la gestion des risques. Tout comme une assurance, il est difficile de la mesurer (uniquement dans les pires cas), mais pas si tout va bien.

La RSE semble être une expression «à la mode». La RSE est donc le nouveau nom de la traditionnelle «Mitbestimmung» dans le cadre duquel les relations entre les travailleurs et les employeurs sont déjà bien établies (dialogue social).

Volkswagen AG

Le groupe Volkswagen dont le siège social est situé à Wolfsburg est l'un des plus grands constructeurs automobiles au monde et le plus important fabricant en Europe. En 2001, le groupe Volkswagen a enregistré un chiffre d'affaires de 88,5 Mrd EUR, un bénéfice net de 2,9 Mrd EUR. Avec 5 084 millions de véhicules livrés en 2001, l'entreprise a obtenu une part de marché de 12,4 pour cent (2000: 5 062 millions). En Europe de l'Ouest, le plus grand marché automobile du monde, environ une nouvelle voiture sur cinq vient du groupe Volkswagen.

Compte tenu du début de cette année, le secteur voitures de tourisme du groupe a été divisé en deux groupes de marques comptant au total sept marques indépendantes. Sous la tutelle du Volkswagen AG Board, Audi et Volkswagen sont responsables des résultats de leur groupe de marques respectif dans le monde entier. Le groupe de marques Audi comprend les marques Audi, Seat et Lamborghini et met l'accent sur une image sportive. Le groupe de marques Volkswagen regroupe les marques Volkswagen, Škoda Auto, Bentley et Bugatti qui prônent des valeurs plus classiques. Chaque marque a son image bien différenciée et opère comme une entité indépendante sur le marché. Ensemble, la gamme de produits va du véhicule à faible consommation 3 litres aux voitures de luxe. Les véhicules utilitaires du groupe sont sous la responsabilité de la marque Volkswagen Commercial Vehicles. Les entités «services financiers» et «Europcar» ont été placées sous une direction commune dès le début de cette année.

La gestion régionale des marchés mondiaux comprend quatre domaines de responsabilité: la région Union européenne, la région Amérique du Nord, la région Amérique du Sud / Afrique du Sud et la région Asie-Pacifique.

Le groupe dispose de 44 usines de production dans onze pays européens et sept pays des Amériques, d'Asie et d'Afrique. Plus de 320 000 salariés dans le monde entier produisent plus de 21 000 véhicules par jour de travail. Le groupe Volkswagen vend ses véhicules dans plus de 150 pays.

L'objectif du groupe est de proposer des véhicules attractifs, sûrs et respectueux de l'environnement, qui soient compétitifs sur un marché de plus en plus dense et qui constituent des références mondiales dans leur classe respective. Le groupe Volkswagen relève les défis de l'international avec une stratégie d'entreprise essentiellement articulée sur une stratégie à composants modulaires et une stratégie multimarques. Cette combinaison satisfait simultanément les aspirations des clients pour un véhicule de grande qualité, l'intérêt des salariés pour un lieu de travail orienté vers l'avenir et les préoccupations des actionnaires pour une augmentation durable des richesses de l'entreprise.

Bonnes pratiques chez VW

Credo de l'entreprise: pas de licenciements

Le principe de Volkswagen est que «pour une grande entreprise telle que Volkswagen les licenciements sont indécents. Résoudre les problèmes avec de l'énergie et de bonnes idées.»

Conserver le personnel en période de déclin économique

Au lieu de procéder à des licenciements, VW a convenu - après de longues et âpres négociations - avec le comité d'entreprise de préserver les emplois en réduisant le temps de travail (30 000 et 30h) lors d'une crise dans l'industrie automobile.

Création de nouveaux emplois

VW crée des postes faiblement rémunérés (programme 5000x5000) qui n'auraient pu être créés autrement.

Déclaration sur les droits sociaux

Volkswagen a récemment lancé en accord avec son comité d'entreprise mondial et la Fédération internationale des métallurgistes une «déclaration sur les droits sociaux et les relations industrielles chez Volkswagen»²⁸. Cette déclaration est un engagement du groupe international Volkswagen envers les éléments essentiels de la RSE, tels que la liberté d'association, la lutte contre la discrimination et le respect des normes de santé et de sécurité. Conformément à la déclaration, Volkswagen «soutient et encourage expressément ses fournisseurs et contractants à tenir compte de cette déclaration dans leur propre politique d'entreprise (et) de la considérer comme une bonne base de relations mutuelles».

Les bonnes pratiques de VW

Sauver des emplois dans le cadre d'une politique de RSE?

En 1993, Volkswagen a élaboré un programme pour sauver 30 000 emplois en réduisant le temps de travail de 40 à 30 heures hebdomadaires. Il s'agit de l'évolution la plus importante de l'entreprise pour devenir une «société saine» capable de s'adapter à son environnement, à la clientèle et à la conjoncture économique. La pression économique se faisait sentir dans tout le secteur automobile mais Volkswagen a essayé de davantage s'engager socialement que les autres entreprises. Cela signifie également que la direction («Arbeitsdirektor»)

²⁸ Voir <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/07/Feature/EU0207203F.html>

et le syndicat (IG Metall) sont parvenus à négocier avec succès dans le cadre de négociations d'entreprise («Haustarifvertrag») des conventions collectives contenant des dispositions souples afin de répondre aux besoins économiques de l'entreprise. Cela n'a pas été possible dans toute l'industrie automobile.

Une raison est certainement le manque de flexibilité dans les négociations des conventions collectives régionales sectorielles («Flächentarifvertrag»). Une autre explication de l'adoption d'autres solutions par Volkswagen est la philosophie de l'entreprise selon laquelle «les licenciements sont indécents».

L'objectif était de gérer le changement dans une industrie à forte intensité de main d'œuvre sans nuire à la région, à la production future de Volkswagen et en fait à l'industrie automobile dans son ensemble.

A posteriori, on ne peut pas dire que Volkswagen ait mieux agi que d'autres entreprises du même secteur, mais on observe que depuis 1993 le développement de Volkswagen est une grande réussite.

Il convient de noter qu'une entreprise conjointe a été établie entre la région et VW pour démontrer que la région et la plus grande entreprise sont reliées l'une à l'autre à plusieurs égards, de sorte que l'une ne peut pas vivre sans l'autre.

Depuis lors, quelques autres programmes ont été lancés avec les mêmes objectifs de sorte qu'on peut identifier un système complet d'activités assurant que:

- le changement est bien géré
- la région se développe conformément aux besoins de l'entreprise et est capable de répondre aux besoins de l'entreprise, quels qu'ils soient
- le marché de l'emploi peut développer le capital humain nécessaire, pas uniquement pour l'entreprise elle-même mais aussi pour la région.

Le système de réglementation étatique en place et le nouveau type d'autoréglementation chez VW

Chez VW, les bonnes pratiques ne sont pas nécessairement désignées d'activités RSE mais elles font partie du système traditionnel de dialogue social au sein de l'entreprise. La plupart de ces activités sont vivement soutenues par la direction qui a lancé ces activités avec beaucoup de dévouement pour ensuite les développer dans le contexte du dialogue social.

Selon VW, les outils doivent être mesurés pour savoir s'ils fonctionnent correctement ou sont bien appliqués. En matière de RSE, cette démarche s'avère assez compliquée. En effet, il n'est pas encore possible de faire des comparaisons car chaque projet est différent et aucune recherche scientifique n'est encore disponible dans ce domaine.

Selon VW, l'établissement de rapports pourrait servir d'instrument d'étalonnage de ces projets au sein de l'UE, afin de tirer profit de l'expérience des autres. Mais il semble que l'instauration d'un système d'équilibre des pouvoirs pour que des programmes facultatifs soient prévus par la loi (ou du même type) ne contribuerait pas à l'expansion des programmes. Il semble que la créativité se développe davantage en raison de forces motrices propres que d'un programme très directif.

Selon VW, on ne peut nier qu'il existe un moteur politique incitant à agir comme une entreprise qui contribue au développement du marché du travail dans la région, mais uniquement parce que cela est dans l'intérêt de l'entreprise, au moins à long terme.

Jusqu'à présent, VW n'a pas eu recours aux activités RSE comme source de marketing social, comme cela est par exemple possible avec les questions environnementales.

Selon VW, le système de réglementation en place est menacé du fait que l'approche ouverte et les multiples parties prenantes posent problème au comité d'entreprise. Les comités d'entreprise ne sont encore accessibles qu'aux travailleurs en "interne" et non aux parties prenantes externes.

Selon VW, on peut en conclure que le nouveau système d'autoréglementation laisse place à une grande créativité qui à son tour semble être bénéfique pour l'entreprise, les salariés et la région. Ces bons exemples pourraient être exploités en les rendant plus visibles grâce à un étalonnage concurrentiel, ce qui aiderait les autres à suivre. Davantage de réglementation mettra probablement en péril cette approche créative, mais conduira à un engagement moins spontané de l'entreprise au lieu du contraire. L'autoréglementation en tant que telle pourrait ainsi être une bonne voie vers davantage de responsabilité sociale.

Roche

Roche, dont le siège social est situé à Bâle, est l'un des leaders mondiaux de la recherche en santé humaine dans le domaine de la pharmacie, des diagnostics et des vitamines. Les produits et services de Roche regroupent la prévention, le diagnostic et la thérapie. La division Diagnostics de Roche, leader sur le marché mondial des diagnostics in vitro, propose une gamme unique de produits et services de tests innovants pour les chercheurs, les médecins, les cliniques et les laboratoires dans le monde entier.

Roche Diagnostics GmbH avec ses deux sites à Mannheim et à Penzberg appartient au groupe suisse Roche et sa branche diagnostics. Mannheim est une plaque tournante pour une grande partie des activités diagnostic de Roche. En dehors de Mannheim, on procède à la coordination des activités nationales et de nombreuses activités internationales, le développement, la production et la distribution de produits et services et l'élaboration des stratégies marketing. Le service central du secteur du diagnostic est principalement appliqué en Europe et en partie également dans plus de 50 pays au total, où la branche diagnostic de Roche est représentée. Les activités du site de Mannheim concernent pratiquement tous les domaines d'activités de la division diagnostics.

L'un des principaux services est celui de diabétologie (Diabetes Care), qui produit des tests d'autocontrôle pour les personnes diabétiques. Le service diabétologie coordonne ses activités à partir de Mannheim. Il s'adresse directement au consommateur et met le laboratoire à portée de main du patient diabétique. L'objectif est de l'aider dans son quotidien avec des instruments, des tests et des piques, afin que la mesure du sucre dans le sang devienne un acte bénin. Avec Accu-Chek, marque lancée dans le monde entier, l'entreprise développe et distribue des technologies et des services visant à faciliter la vie des diabétiques. Roche Diagnostics est leader sur le secteur de la diabétologie et avec Accu-Chek, il dispose de la marque best-seller du groupe Roche. «Centralized Diagnostics» est un autre secteur important. Dans les limites du réseau de laboratoires «Lab Network», il propose des produits, dont une grande variété d'instruments avec des tests de routine pratiqués en cabinet médical jusqu'aux derniers tests génétiques pour les professionnels du secteur médical.

Le bureau local de Mannheim, qui est situé dans l'une des trois régions de biotechnologies reconnues d'Allemagne, comme sa société sœur Penzberg en Haute Bavière, s'occupe également d'autres fonctions. Les taux de croissance à deux chiffres confirment que l'entreprise est un précurseur dans le développement de systèmes innovants, qui fournissent des diagnostics précoces des maladies et des risques sanitaires.

Le site de Roche à Mannheim est spécialisé dans le diagnostic sous toutes ses facettes mais est aussi l'une des usines les plus polyvalentes dans le monde. Les salariés de Mannheim ont un grand savoir-faire dans le domaine de la production chimique de substances thérapeutiques efficaces ainsi que de la production et du conditionnement des médicaments.

Bonnes pratiques chez Roche

Sauver des emplois en les faisant évoluer

Sauver des emplois en changeant le contenu des postes. Dans le cadre de l'évolution de la production, Roche reste attaché à une formation très intensive pour ses salariés afin de s'assurer que la partie dite «liquide» de la production très innovante peut être assurée par des travailleurs qui ont occupé un autre poste auparavant.

Soutenir la région

La direction de Roche fait partie de «Förderkreis Rhein-Nekar», qui soutient la région de Mannheim et Ludwigshafen. Ce projet a été lancé par la direction pour que la région soit suffisamment solide pour soutenir Roche et ses salariés et qu'elle reste attrayante.

Le projet de Mannheim

Avec le rachat de Boehringer par Roche, société suisse «n'ayant même pas une culture européenne» mais avec un état d'esprit très international, le changement s'est imposé comme un impératif économique. Dans un premier temps, les réductions du personnel ont été inévitables. Le dialogue social établi avec les partenaires sociaux a fait prendre conscience à travers ce choc exogène que d'autres façons de s'assurer que la région de Mannheim reste dans le monde de Roche seraient nécessaires. Le comité d'entreprise, ainsi que les dirigeants du site (car cela doit être réglé dans la région) se sont rendu compte de l'impératif économique. Sachant que l'avenir de l'offre de ressources humaines pour Roche serait menacé, l'entreprise a décidé d'investir dans le projet suivant (jusqu'en juillet 2003, de façon progressive) d'autant plus que la production de composants médicaux sous forme solide n'est plus une production innovante, contrairement aux composants sous forme liquide:

1. la production de composants médicaux sous forme solide ne sera plus réalisée à Mannheim. Cela concerne 150 salariés (dont 40 au niveau du management)
2. la production de composants sous forme liquide sera poursuivie à Mannheim.

Conjointement avec la direction, le comité d'entreprise a établi le plan suivant en cinq points.

1. Garantie de l'emploi
2. Garantie des salaires
3. Qualification

4. Programme de primes

5. Transparence

La mise en œuvre des points 3 et 5 ont été activement soutenus par le comité d'entreprise. Le comité d'entreprise est conscient qu'il n'y a pas de promesses écrites, et pourtant elles sont tenues.

Le recyclage d'une grande partie du personnel devient nécessaire. Tout d'abord pour montrer la nécessité de changement puis proposer les nouveaux postes au sein de l'entreprise, afin que ceux souhaitant bénéficier d'une formation le puisse. Aucune de ces décisions n'a été prise sans recourir au partenariat social existant mais le premier élan a été donné par la direction. Il n'y a pas eu de pressions externes concernant ce que Roche avait décidé de faire mais le style coopératif (bien implanté) a permis d'avancer ensemble sur ce thème.

Roche ne décrit pas ce processus comme de la RSE, car ce terme n'est pas utilisé en tant que tel. Les outils utilisés permettent de définir les qualifications exactes des salariés aujourd'hui et de définir les besoins précis de l'entreprise en matière de nouveaux postes. Ce projet n'est pas assimilé à du marketing social mais sert au recrutement de nouveaux personnels, pour démontrer l'intérêt à long terme que Roche porte dans ses ressources humaines.

Un étalonnage concurrentiel a été fait par rapport à d'autres entreprises, mais il semble s'agir d'une question interne, où aucun engagement externe n'est nécessaire, ni utile. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de communication externe sur le projet. Si besoin était de produire davantage de rapports sur les questions sociales, cela ne poserait aucun problème pour une grande entreprise telle que Roche, mais ne serait pas utile pour les entreprises plus petites.

Selon Roche, si la RSE était «requis» dans le cadre de la législation, les entreprises n'agiraient pas plus qu'aujourd'hui mais feraient davantage de rapports. Les syndicats ne semblent pas prêts à s'ouvrir à un engagement plus global d'autres parties prenantes.

Selon Roche, les raisons qui incitent une entreprise à adopter une approche plus proactive des questions de RSE sont exclusivement économiques pour l'entreprise elle-même. Davantage de réglementation entraînerait davantage de rapports mais pas plus d'actions. Ainsi les questions sociales sont déjà traitées par les entreprises de leur propre initiative, pas nécessairement sous le nom de RSE, mais à partir d'un dialogue social bien établi.

Selon Roche, l'efficacité de l'ensemble du projet sera difficile à mesurer mais cela permettra d'utiliser cet exemple de façon positive pour les actions futures. Le comité d'entreprise mesure le projet en termes d'emplois sauvés ou créés avec de bonnes conditions de travail globales à long terme.

Conclusions

1. Les dirigeants, les représentants du comité d'entreprise et des syndicats sont profondément impliqués dans les questions de RSE sans toutefois les qualifier systématiquement de RSE. L'expression «bonne citoyenneté d'entreprise» est plus courante.
2. Dans le secteur des services en particulier, il n'y a pas de vision commune entre les entreprises, les comités d'entreprise et les syndicats sur les questions liées à la RSE et à la façon dont elle peut influencer les organisations respectives.

3. En conséquence, il n'y a pas de vision commune de la coopération entre la direction et le personnel. La direction et le personnel devront décider si chaque partie réagira simplement aux initiatives de l'autre ou si une sorte de cogestion sera possible sur les questions de RSE. À l'heure actuelle, ce processus est dicté par la «direction» et non par une «cogestion». La RSE est un «concept de gestion» et non un «concept de codétermination». Ces distinctions sont essentielles pour comprendre le mouvement RSE européen avec pour toile de fond des ordres normatifs très avancés d'assumer une responsabilité sociale.
4. La direction est davantage orientée sur l'international et l'appartenance à un meilleur réseau (formel et informel) alors que le comité d'entreprise est aujourd'hui centré sur la sphère régionale (regroupant les votants).
5. À l'heure actuelle, les comités d'entreprise et syndicats allemands ne jouent qu'un rôle mineur dans le mouvement RSE. Cela signifie que les entreprises et la direction sont parvenues à prendre le pouvoir dans un domaine qui jusqu'à présent était réservé aux syndicats. La compétence en matière de «responsabilité sociale», «justice» et «équité» est traditionnellement du ressort du mouvement syndical. Aujourd'hui, les entreprises gèrent la communication sur ce thème. Pour les syndicats, on observe un défi fondamental qui ne semble toutefois pas être relevé. Par ailleurs, sur le plan de la pratique quotidienne, on voit émerger un domaine de responsabilité sociale au-delà de la codétermination par le comité d'entreprise et les syndicats. Cela pose un défi stratégique considérable.
6. Les difficultés rencontrées par les comités d'entreprise et les syndicats pour trouver leur place dans le mouvement RSE reposent sur les paramètres structurels suivants:
 - a) Leur principale compétence, sur laquelle les travailleurs et les adhérents comptent, concerne les salaires et les conditions de travail. Les comités d'entreprise et les syndicats devraient donc faire un travail de sensibilisation et de mobilisation afin d'obtenir réellement un mandat pour leurs activités relatives à la RSE.
 - b) Cela suppose une capacité des comités d'entreprise et des syndicats à faire campagne qu'ils n'ont pas pour le moment. Les problèmes de RSE dépassent de plus en plus les anciennes formes d'action et exigent une bonne compétence de communication, tant individuelle qu'organisationnelle.
 - c) Il est surprenant que du point de vue de la direction, les principales activités de RSE résultent de réseaux informels. Pour les comités d'entreprise et les syndicats, cet élément semble presque complètement absent.
 - d) Si le personnel décide de participer à une sorte de cogestion, il doit s'adapter à la nouvelle situation, à savoir utiliser d'autres moyens que ceux connus, tels que la grève, etc., notamment des campagnes, la coopération avec de nouvelles parties prenantes, etc.
7. À première vue, il n'existe aucune pratique RSE importante que le modèle allemand de codétermination ne permettait déjà. En fait, le «modèle allemand» d'appropriation de la responsabilité sociale par les entreprises est développé à haut niveau. Dans le contexte d'une politique réglementaire et de la codétermination, les syndicats et les comités d'entreprise sont des partenaires de ces activités. Il convient de noter toutefois que ce système est remis en question par la nature des nouvelles questions et la pertinence des nouvelles «parties prenantes». Un processus est ici en train de se développer qui pourrait donner lieu à une nouvelle constellation.
8. On n'observe pas encore de tendance claire visant à intégrer d'autres parties prenantes, telles que les ONG, dans le système traditionnel de relations industrielles. S'il y a un dialogue avec d'autres parties prenantes, il s'inscrit principalement dans le cadre de la gestion des risques.

9. Cela soulève une question centrale. La RSE n'est pas un statut finalisé ou un produit, mais un processus d'apprentissage pour toutes les personnes et organisations impliquées. Dans tous les pays européens, ce processus d'apprentissage est lancé dans un contexte historique différent et à un niveau différent. Dans chaque pays, les nouvelles questions et les nouvelles constellations d'acteurs sont les éléments moteurs de ce processus d'apprentissage. Ainsi, la propagande pour davantage de nouveaux exemples de «bonnes pratiques», «d'évaluation» et «d'audits» a peu de sens car elle ne tient pas compte de l'aspect développement et processus de la RSE.

10. Il semble donc que la RSE ne puisse être mise en œuvre par un «big bang». Elle doit suivre un processus d'apprentissage par étape. La direction et le personnel doivent découvrir pour eux-mêmes, pour leur entreprise, pour leur secteur et pour leur région, qui sont les principales parties prenantes et quels sont les moyens de coopération existant dans l'intérêt de chacun.

11. En raison de l'absence de définition approuvée de la RSE et des conditions spécifiques existant dans chaque pays européen, les organisations telles que la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail devraient jouer un rôle majeur dans la promotion de la RSE, en lançant des initiatives, en mettant en place des processus et en soutenant la courbe d'apprentissage, etc.

Annexe

Questionnaire (orientations de discussion avec différentes parties prenantes)

a) Quoi?

1. Quelles sont les activités de l'entreprise en matière de restructuration et de conditions de travail dans le contexte de l'externalisation?
2. Il est important de tenir compte non seulement des activités explicitement appelées RSE, mais également de celles qui peuvent être considérées comme des pratiques particulièrement bonnes.
3. Disposez-vous d'une définition en interne de la RSE? Tous les salariés en connaissent-ils l'existence?
4. Quels types d'outils RSE sont appliqués? Des outils sont-ils en place, comment les décririez-vous?
5. Décrivez le dialogue social (sa qualité) couvrant tous les aspects des conditions de travail et d'emploi.
6. Décrivez la promotion de l'employabilité et de l'apprentissage tout au long de la vie des salariés à tout moment.
7. Décrivez comment le personnel a été préparé à gérer le changement.
8. Décrivez les politiques promouvant l'égalité de traitement.
9. Que signifient pour vous les expressions «employabilité», «entrepreneuriat», «adaptabilité» et «égalité des chances»?
10. Quelle est l'importance du terme RSE dans votre entreprise?

b) Pourquoi?

1. Y a-t-il des pressions (quels moteurs?) de l'extérieur? Est-ce une décision unilatérale de l'employeur?
2. Y avait-il de mauvaises pratiques auparavant? Ou pratiquait-on traditionnellement la RSE (mais sous un autre nom?)
3. Y a-t-il un intérêt financier? Dans ce cas, la RSE se poursuivra-t-elle en temps de crise économique?
4. La RSE fait-elle partie d'une approche de «marketing social» de l'entreprise?
5. Quels facteurs ont suscité votre engagement et quels facteurs l'ont facilité?
6. Quel est l'effet de la RSE en période de restructuration?
7. Cet engagement a-t-il un effet sur les relations avec vos fournisseurs?

c) Qui?

1. Est-ce une décision de l'employeur? Les partenaires sociaux sont-ils impliqués? Quel est le rôle des ONG? Quel est le rôle des autorités publiques au niveau national et européen?

d) Comment?

1. Élaboration: est-ce une décision unilatérale? issue de la négociation collective?
2. Mise en œuvre: comment les idées se concrétisent-elles?
3. Avez-vous fixé des indicateurs pour mesurer la RSE?
4. Contrôle: comment s'en assurer?
5. Y a-t-il des rapports annuels sur les conditions de travail et l'emploi? Quel type de documentation existe-t-il sur les mesures qui ont été mises en place? Y a-t-il des sources secondaires (pas uniquement des documents de marketing de l'entreprise, mais aussi des rapports de presse, d'autres informations de fond?)
6. Comment est utilisée la RSE: comme un outil de gestion des conflits ou de médiation?

e) Et alors?

1. Quelle est l'efficacité de ces pratiques?

J. Wieland (Universität Konstanz), **L. Büchner**, **H. Eberbach** et **K. Winckler** (EIAB)

Introduction

Dans ce rapport, nous présentons dans un premier temps un aperçu de l'état d'avancement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au niveau des entreprises du Royaume-Uni, qui servira de toile de fond aux cas analysés (Corus et Tesco). Globalement, le développement de la RSE est assez limité jusqu'à présent, avec toutefois des signes de recrudescence des activités ces derniers temps. Nous commenterons également l'évolution de la définition de la RSE (bien qu'il n'y ait pas de définition commune et unique de la RSE prévalente au Royaume-Uni) et évaluerons la question des relations (s'il y en a) entre la RSE et la rentabilité/les performances de l'entreprise.

Au Royaume-Uni, la notion de RSE n'a commencé à recueillir des adhésions qu'assez récemment. On relève un certain nombre d'activités gouvernementales (organisation de conférences, établissement de groupes de travail, nomination d'un ministre responsable des affaires de RSE) (voir Aaronson et Reeves, 2002); ainsi qu'une augmentation des organisations promouvant la RSE, et l'expansion des cours d'écoles de commerce sur des thèmes tels que l'éthique d'entreprise, la durabilité, etc. Néanmoins, le fait que ce sujet soit assez nouveau explique en partie le peu d'initiatives de RSE rapportées par des entreprises individuelles au Royaume-Uni, comme le montre une enquête à grande échelle sur les entreprises menée pour ce projet (et présentée de façon plus détaillée ci-après). Cette enquête révèle également que même parmi les entreprises connues pour leur programme social/ communautaire, il y a encore peu d'activités spécifiquement définies comme liées à la RSE. Par ailleurs, lorsque des initiatives RSE sont rapportées, elles ciblent essentiellement les relations externes de l'entreprise (telles que l'environnement, les communautés locales ou les fournisseurs étrangers) et non des initiatives liées aux questions internes telles que les conditions de travail des salariés. Toutefois, on ne relève qu'une minorité de cas présentant un intérêt significatif tant pour les initiatives RSE internes qu'externes. Des exemples sont présentés de façon plus détaillée ci-dessous.

Avant d'étudier la situation globale de la RSE au Royaume-Uni puis de mettre en évidence les activités menées dans certaines entreprises, il est utile de rappeler brièvement les origines et l'évolution du concept de RSE dans la littérature anglaise, ainsi que la question importante de la relation (si elle existe) entre le niveau d'activité en matière de RSE et la rentabilité de l'entreprise.

Vers une définition de la RSE

À l'instar de pays comme les États-Unis, il n'y a pas de définition unique et communément acceptée de la RSE au Royaume-Uni. Globalement, en Europe, le concept semble émaner d'un débat principalement américain sur la responsabilité sociale des entreprises, qui date au moins des années 50 et 60. En 1960 par exemple, Davis évoquait la responsabilité sociale des entreprises en termes de «décisions et actions prises pour des raisons dépassant au moins partiellement les intérêts économiques ou techniques directs de l'entreprise» (1960: 70). À la même époque, McGuire définissait les responsabilités sociales d'une entreprise comme «certaines responsabilités vis-à-vis de la société qui vont au-delà... de [ses] obligations économiques et légales» (1963: 144), alors que Davis et Blomstrom (1966: 12) parlaient de la responsabilité sociale d'une entreprise en termes de «considération des effets ... des décisions et actions sur l'ensemble du système social». L'influence de ces premières définitions sur les définitions actuelles de la RSE est claire, notamment «la RSE [comprend] des actions qui semblent faire avancer le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce que la loi exige» (McWilliams et Siegel, 2001: 117).

Étant donné la tournure prise par les débats au Royaume-Uni, il est important de noter que dès les années 70, Johnson et d'autres aux États-Unis discutaient de la nécessité de reconnaître la légitimité des différents intérêts au sein et à l'extérieur de l'entreprise. «Une entreprise socialement responsable est une entreprise dont

le personnel d'encadrement considère une multiplicité d'intérêts» (Johnson, 1971: 50; voir également, Carroll, 1999). Cette notion d'intérêts multiples est fortement réapparue au Royaume-Uni au milieu des années 90 avec la notion «d'économie participative» (stakeholder economy) - notion soutenue par un ancien rédacteur en chef et conseiller du gouvernement, Will Hutton dans son livre intitulé *The State We're In*. Le thème central de cet ouvrage est la nécessité d'équilibrer les intérêts de différentes parties prenantes dans le capitalisme contemporain.

Pourtant, bien qu'elle ait suscité beaucoup d'intérêts et de commentaires sous le gouvernement travailliste d'après 1997, on peut considérer que la notion de société participative a quelque peu baissé au Royaume-Uni depuis 1997. Cela est en partie dû, selon Roberts et Kynaston (2001), au fait que les économies européennes où le programme social était plus explicite qu'au Royaume-Uni, ont eu des résultats un peu moins bons au cours de ces dernières années que les économies anglo-saxonnes plus déréglementées (et plus ouvertement capitalistes) que sont les États-Unis et le Royaume-Uni. En conséquence, selon eux et d'autres observateurs, l'importance accordée aux revendications de différentes parties prenantes a diminué par rapport à celle accordée aux marchés et à la primauté des actionnaires. Cet état de fait est illustré par la prééminence accrue de la notion de «valeur de l'actionnariat» au cours de ces dernières années, qui a remplacé les «parties prenantes» dans les discussions sur les objectifs essentiels des organisations et les intérêts fondamentaux que servent les entreprises. Comme l'a ensuite écrit Hutton lui-même (cité dans Roberts et Kynaston, 2001) «le président directeur général sait, alors qu'il parle le langage de la responsabilité sociale de l'entreprise, que l'important est de maintenir le cours des actions».

Ainsi, si l'une des raisons expliquant que le débat sur la RSE ait été en sourdine au Royaume-Uni est la nouveauté du sujet, une autre est qu'il est associé au concept de parties prenantes et qu'il cadre mal avec la notion de plus en plus présente de valeur de l'actionnariat. Pourtant, la relation (négative) implicite entre la RSE et la rentabilité que cela suppose n'existe pas nécessairement, comme semble le reconnaître un nombre croissant d'entreprises au Royaume-Uni. Avant d'étudier ces entreprises, nous donnerons dans la prochaine section un aperçu du débat (ou celui qui a lieu dans la littérature en langue anglaise) sur la façon dont la RSE influence positivement ou négativement les bénéficiaires et la valeur de l'actionnariat.

RSE et performances de l'entreprise

Il s'agit clairement d'une question essentielle pour le développement de la RSE à l'avenir au-delà d'une mesure symbolique évidente dans de nombreux exemples d'initiatives de RSE. En vue de recueillir un soutien pour la RSE, ses partisans ont largement revendiqué ses effets (positifs) sur la rentabilité à long terme. Certaines études ont identifié cette relation positive (par exemple, Waddock et Graves, 1997). Pourtant, d'autres études mettent en évidence l'absence de lien entre la RSE et les résultats financiers (par exemple, McWilliams et Siegel, 2000) ou une relation négative (Wright et Ferris, 1997; voir également Griffin et Mahon, 1997 pour une revue d'études). Ces résultats contradictoires s'expliquent en partie parce qu'il n'existe pas de relation simple entre la RSE et la rentabilité. Les variables influant sur cette relation sont (i) la nature et l'échelle de l'activité de RSE; (ii) les dépenses financières liées à l'activité de RSE; (iii) le secteur d'activités économiques concerné; (iv) la position sous-jacente/rentabilité de l'entreprise sur son marché; et (v) l'échelle de temps choisie pour mesurer les effets en matière de rentabilité.

Cherchant à refléter les différentes variables affectant la relation entre la RSE et les performances financières, McWilliams et Siegel (2001) ont récemment trouvé que la RSE avait globalement un effet neutre sur la rentabilité: les coûts sont généralement supérieurs dans les entreprises appliquant la RSE mais cela est compensé par des bénéfices plus importants, ce qui conduit à un rapport rentabilité/coûts globalement similaire à celui des entreprises n'appliquant pas la RSE.

Néanmoins, on peut citer trois autres points pertinents dans ce cadre qui viendraient renforcer l'effet positif à long terme de la RSE sur la rentabilité et qui ont été négligés dans beaucoup de discussions générales. Premièrement, la RSE peut créer une différenciation importante du produit (ou service) - facteur essentiel en termes de rentabilité dans les segments de marché encombrés. La renommée acquise par les organisations dans le cadre de leurs activités RSE peut permettre aux produits d'acquérir un caractère distinctif par rapport aux produits et services de la concurrence. Deuxièmement, la RSE peut contribuer à alimenter la renommée de la marque et préserver des catastrophes que peut connaître un produit ou service d'une entreprise associée à des pratiques socialement inacceptables (pollution, exploitation ou autres) (Lake, 2001). Troisièmement, conformément à l'argument de Herman et Gioia (1998), les entreprises prônant fermement les principes de RSE sont capables d'attirer et de fidéliser du personnel de meilleure qualité et plus impliqué, qui préfère travailler pour une entreprise avec une bonne acceptation sociale et des ambitions plus vastes que de simples retours financiers.

Le statut global de l'activité RSE au niveau de l'entreprise au Royaume-Uni

Pour disposer d'une vision globale du statut de la RSE dans les entreprises du Royaume-Uni, trois études documentaires ont été menées.

1. Un examen des derniers rapports d'entreprise de toutes les entreprises cotées à la bourse du Royaume-Uni (environ 1 100 entreprises).
2. Une étude plus détaillée des rapports des principales entreprises du Royaume-Uni - celles répertoriées par l'indice FTSE 100.
3. Un examen des rapports des entreprises (cotées ou non) associées à des organisations ou des listes qui ont été spécifiquement établies pour mettre en évidence les entreprises dont le programme social est le plus important (engagement vis-à-vis de la communauté ou pratiques d'investissement éthique). En particulier, il s'agit de 280 entreprises répertoriées par l'indice FTSE4Good (voir Skorecki, 2001; Taylor, et www.ftse4good.com) et plus de 300 entreprises appartenant au réseau Business in the Community (www.bitc.org.uk).

Synthèse des résultats des recherches

Globalement, 42 sociétés anonymes cotées en bourse ont fait directement référence à des activités de RSE dans leur dernier rapport annuel. Cela représente 3,7% des sociétés cotées sur la bourse du Royaume-Uni. Ce taux est supérieur si l'on inclut toute utilisation de l'expression «responsabilité sociale», bien que cela ne change pas fondamentalement le tableau.

Parmi les grandes entreprises du FTSE100, 20 entreprises font référence à la RSE dans leur dernier rapport annuel.

Sur les 280 entreprises de l'indice FTSE4Good, 30 entreprises (10,7%) font directement référence à la RSE dans leur dernier rapport annuel.

Parmi les entreprises de la liste Business in the Community, 23 (7,6%) font directement référence à la RSE dans leur dernier rapport annuel.

Les entreprises sont citées dans le tableau ci-dessous:

Entreprises faisant référence à la RSE dans leur rapport annuel	Business in the Community	FTSE4Good	FTSE100
3I Group			Oui
Airtours	Oui		
AMEC	Oui		
Astrazeneca	Oui	Oui	Oui
BG Group	Oui	Oui	Oui
Body Shop International			
Boots	Oui	Oui	Oui
British Airways	Oui	Oui	Oui
British American Tobacco	Oui		Oui
CadburySchweppes	Oui	Oui	Oui
Carillion	Oui	Oui	
Friends Ivory and Sime		Oui	
GlaxoSmithKline	Oui	Oui	Oui
Great Universal Stores	Oui	Oui	Oui
Imperial Tobacco			Oui
Innogy Holdings	Oui	Oui	Oui
J Sainsburys	Oui	Oui	Oui
JD Wetherspoon		Oui	
JJB Sports		Oui	
John Laing	Oui	Oui	
Kelda Group		Oui	
Kidde		Oui	
Lasmo	Oui		
Marks and Spencer	Oui	Oui	Oui
Mears Group			
Pace Micro Technology		Oui	
Pennon Group		Oui	
Premier Oil			
Peterhouse		Oui	
Phytopharm		Oui	
Powergen	Oui		Oui
Prudential Corporation	Oui	Oui	Oui
RM		Oui	
Shaftsbury		Oui	
South African Breweries		Oui	
Tandem			
Tesco	Oui	Oui	Oui
Unilever	Oui	Oui	Oui
United Utilities	Oui	Oui	Oui
Vodafone		Oui	Oui
WPP	Oui	Oui	Oui
Yorkshire Water	Oui		
42 entreprises	23	30	20

Beaucoup des entreprises faisant état de RSE ont établi un comité ou une équipe RSE (voir par exemple les rapports annuels de Marks and Spencer, J. Sainsbury, Innogy Holdings, GlaxoSmithKilne, BG et Tesco). Plusieurs entreprises ont également élaboré un rapport d'une forme ou d'une autre sur la RSE ou les performances sociales (par exemple, Vodafone, Premier Oil, Sainsbury's et Tesco) ou un rapport environnemental (par exemple, Great Universal Stores).

Globalement, dans les comptes-rendus des activités de RSE, l'accent est placé sur les questions de «bonne citoyenneté» plutôt que sur les conditions de travail en interne et les questions relatives aux salariés. La bonne citoyenneté comprend un plus grand respect de l'environnement (par exemple, les questions de recyclage, durabilité, réduction de la consommation d'eau et d'énergie, diminution des emballages, pollution, etc.), des projets à base communautaire (liés par exemple au renouvellement de l'économie locale, des œuvres caritatives, des initiatives en matière d'éducation), un comportement éthique par rapport à l'investissement et les questions liées aux relations avec les fournisseurs / «commerce équitable», etc.

Malgré cet accent global placé sur les aspects externes plutôt qu'internes, un certain nombre d'entreprises disposant d'une politique de RSE font également référence aux relations internes avec les salariés. Dans certains cas, ces références sont limitées à des déclarations assez générales. Dans d'autres, on relève des observations plus détaillées. Dans ce cas, deux domaines sont ciblés: les questions liées à la diversité/ égalité des chances, et les questions de santé et de sécurité (voir par exemple, les rapports annuels de 3i et Peterhouse Group). Après ces deux domaines, les plus fréquemment cités sont: formation/ développement de compétences et communication/ participation (voir par exemple les rapports de AstaZeneca, Boots, Pace Micro Technology, Pennon Group, Body Shop International, BG et Great Universal Stores).

Une des questions ci-dessus liée à la RSE et les conditions de travail est dans quelle mesure, sur certains thèmes (égalité des chances et santé et sécurité), les entreprises vont au-delà du simple respect de la législation. Sur la question du dialogue social ou de la participation des salariés toutefois, les salariés au Royaume-Uni ne jouissent d'un droit légal à la participation que pour certaines questions (voir ci-dessous).

Pour ce qui intéresse la présente étude, il y a très peu de référence directe à la RSE et aux questions de restructuration ou décisions de sous-traitance. Ces questions s'inscrivent probablement dans le cadre général des pratiques de consultation et de participation dans plusieurs des entreprises susmentionnées. Néanmoins, dans ces entreprises, les mécanismes de participation ne sont pas rapportés en termes de questions de fond pour lesquelles il y a eu consultation mais en termes de procédures liées au mécanisme de consultation en place sur une vaste gamme de sujet.

Étude

Cet aperçu de la RSE dans les entreprises du Royaume-Uni montre un développement globalement limité des activités de RSE à ce jour, notamment sur les questions relatives aux conditions de travail en interne. Moins d'une entreprise sur vingt-cinq a fait des observations sur la RSE dans son dernier rapport aux actionnaires et la plupart concernaient des questions de RSE externes et non internes. Lorsque des questions internes ont été abordées, elles concernaient principalement l'égalité des chances et la santé et la sécurité, ainsi que la formation et la participation des salariés. Les questions de fond relatives aux restructurations et à la sous-traitance ont une place très restreinte dans les comptes-rendus des activités de RSE au Royaume-Uni. Toutefois, on relève des signes d'un intérêt croissant dans les activités de RSE et les deux cas présentés ci-après constituent de bons exemples des développements récents en matière de participation des salariés et des syndicats.

Avant d'examiner ces cas de façon plus détaillée, voici une brève description du contexte légal régissant le traitement des décisions de restructuration (notamment liées aux licenciements potentiels et à la sous-traitance) au sein des entreprises du Royaume-Uni.

Contexte légal

Il est largement reconnu que le marché du travail au Royaume-Uni est moins réglementé que la plupart des marchés du travail des États membres de l'UE, en termes d'exigences légales imposées aux employeurs dans leurs relations avec les salariés. Il en est ainsi depuis très longtemps; cette situation s'est accentuée pendant les gouvernements Thatcher des années 80 et n'a été que très modestement transformée par les travaillistes depuis 1997. De ce fait, le Royaume-Uni a développé un système de réglementations du travail plus proche de celui des États-Unis que de l'Europe continentale; cette absence de réglementation dans les environnements anglo-américains étant défendue ces dernières années sous prétexte de «flexibilité» du marché du travail. Ainsi, les décisions des employeurs de recruter ou de licencier, et le type de contrat de travail proposé aux salariés (à durée déterminée ou à durée indéterminée) ne sont que faiblement limitées par des dispositions légales minimales. Cette situation contraste très nettement avec les systèmes tels que ceux des Pays-Bas ou de l'Allemagne où les plans sociaux et les exigences relatives à la consultation des comités d'entreprise, ainsi que d'autres réglementations, viennent considérablement restreindre la marge de manœuvre des employeurs concernant par exemple les décisions de licenciements.

La nature limitée des obligations légales imposées aux employeurs au Royaume-Uni est illustrée dans les deux domaines au cœur des recherches sur la RSE: la sous-traitance et la restructuration. La question de la sous-traitance ne rentre réellement dans le cadre de la loi sur l'emploi que si elle implique des licenciements (voir ci-après) ou le transfert de salariés d'un employeur vers un autre. Dans ce deuxième cas, les salariés sont couverts par la réglementation de 1981 (connue sous le nom de TUPE) sur les transferts d'activités (protection de l'emploi) (Transfer of Undertakings - Protection of Employment) qui protège les conditions d'emploi des salariés lorsqu'une entreprise est entièrement ou partiellement transférée à un autre employeur (ce qui constitue un des moyens d'externaliser une activité). La réglementation implique non seulement la protection des conditions des salariés (bien que certains droits de retraite professionnelle ne soient pas couverts) mais également un droit accordé aux représentants du personnel d'être informés et consultés sur toute mesure envisagée par l'ancien ou le nouvel employeur concernant les travailleurs concernés. Cette réglementation ne s'applique toutefois pas lorsque les décisions de sous-traitance impliquent des activités auparavant menées en interne qui sont transférées à un contractant externe ayant recours à des travailleurs différents.

Lorsque la restructuration (ou la sous-traitance) présente des risques de licenciements, l'employeur doit suivre certaines procédures (faute de quoi, il est passible de poursuites pour licenciement abusif). Ces procédures ont à l'origine été établies par la loi sur les indemnités de licenciement (Redundancy Payments Act, 1965) et actualisées par les réglementations de 1995 sur les licenciements collectifs et le transfert d'activités (protection de l'emploi) [Collective Redundancies and Transfer of Undertakings (Protection of Employment) (Amendment)]. Elles imposent légalement aux employeurs une obligation de consultation lorsqu'ils proposent de licencier 20 salariés ou plus d'un établissement. Pour le licenciement de 100 salariés ou plus, la consultation doit débiter au moins 90 jours avant la date des licenciements; entre 20 et 100 salariés licenciés, la période de consultation minimum est de 30 jours. Les employeurs doivent procéder à une consultation sur les moyens d'éviter les licenciements, de réduire le nombre de licenciements prévus et de limiter les conséquences de ces licenciements.

Ainsi, lors d'une restructuration qui entraînerait plus de vingt licenciements, l'employeur est tenu de consulter les représentants du personnel. Outre cette exigence, la loi n'impose que peu d'obligations en matière de restructuration. Ainsi, hormis cette obligation (assez minimale) de se conformer à la réglementation, le

traitement des questions de restructuration / licenciements peut varier grandement, à savoir dans quelle mesure les entreprises exercent (ou non) leur responsabilité sociale dans le processus de restructuration et ses conséquences.

Études de cas

Corus

Contexte

Créée en octobre 1999 suite à la fusion de British Steel plc et de l'aciériste néerlandais Koninklijke Hoogovens (British Steel ayant payé 2,4 Mrd USD pour l'entreprise néerlandaise), Corus plc assure la majeure partie de la production sidérurgique du Royaume-Uni. British Steel est la société privatisée issue de la dénationalisation de l'ancienne British Steel Corporation en 1988. L'entreprise née de la fusion est l'un des plus grands aciéristes du monde, notamment pour l'acier au carbone. Ses principaux clients sont l'industrie automobile, aérospatiale, ferroviaire, du conditionnement et de la construction, y compris les machines de construction.

Le marché international de l'acier a continué de pâtir de surcapacité et de surproduction, ce qui a substantiellement appauvri l'industrie sidérurgique au Royaume-Uni et dans beaucoup d'autres pays ces dernières années. Le chiffre d'affaires total de Corus en 2001 était de 7 699 Mio GBP contre 9 509 Mio GBP en 2000. Avec l'effet de la séparation des activités acier inoxydable (Avesta Sheffield) au cours de cette période, cela représente une baisse de 5%. La perte opérationnelle pour 2001 était de 385 Mio GBP, contre 1 033 Mio GBP en 2000. Les pertes sont largement dues à des coûts exceptionnels comprenant des provisions pour licenciement, une baisse des prix de l'acier, une augmentation des coûts des matières premières et produits non durables et une livre sterling forte. Les conditions commerciales ont également été touchées ces derniers mois par les propositions d'augmentation des droits de douanes américains sur les importations d'acier. L'avenir s'annonce difficile pour l'entreprise.

En 2001, l'entreprise comptait 55 600 salariés contre 64 700 en 2000, soit une baisse d'environ 14%. Environ 50% du personnel travaille au Royaume-Uni, 23% aux Pays-Bas et les autres principalement dans d'autres pays d'Europe de l'Ouest, aux États-Unis et au Canada. L'ampleur des pertes a mis une pression importante sur la direction de Corus pour qu'elle réduise les dépenses et entreprenne une restructuration majeure.

Corus mène une politique de responsabilité sociale portant principalement sur les questions environnementales (concernant par exemple le démantèlement des sites Corus affectés par des restructurations) et dans une moindre mesure des projets éducatifs, (tels que la production de supports pédagogiques dans les écoles), et les questions relatives aux salariés, en plaçant l'accent sur la santé et la sécurité du personnel.

Les conditions de marché particulièrement difficiles auxquelles est confrontée l'industrie sidérurgique au Royaume-Uni ont conduit à des fermetures totales et partielles d'usines (telles qu'à Ebbw Vale et Llanwern au sud du Pays de Galles), et à des restructurations substantielles ailleurs. Pour la section aciers de construction et industriels de Corus (concentrée dans les deux grandes usines de Scunthorpe et Teesside, toutes deux situées dans le nord de l'Angleterre et employant en tout plus de 8 000 personnes), cette restructuration entraîné une réduction de 15% du personnel, ainsi qu'une réorganisation majeure du travail et l'introduction du travail en équipe.

Le processus de restructuration sur les sites de Scunthorpe et Teesside

La direction de ces deux usines a convenu toutefois que la réduction du personnel serait dans la mesure du possible menée par le biais de licenciements volontaires et non obligatoires. La direction a également adopté une politique visant à identifier les zones concernées par la réduction d'emploi au niveau des services et non au niveau central.

C'est cet aspect du processus de restructuration - la façon dont on analyse les caractéristiques des usines et on tire des conclusions sur les lieux où doivent être opérées les réductions d'emplois et comment les usines peuvent être réorganisées en fonction de l'emploi réduit - qui sera notre principal centre d'attention ici. Alors que cette pratique était relativement nouvelle dans le contexte de la sidérurgie au Royaume-Uni, elle peut être comparée au processus exigé dans le contexte néerlandais où l'employeur est légalement tenu de procéder à des consultations sur la restructuration et les licenciements potentiels, de façon bien plus importante qu'au Royaume-Uni.

Ce processus a été mené séparément dans chaque service des deux usines du Royaume-Uni (couvrant 28 services en tout) par une équipe composée de la direction et de syndicats dans chaque cas. Ce processus, connu sous le nom d'analyse des tâches clés («Key Task Analysis», KTA) a compris:

- une étude détaillée de toutes les tâches au sein d'une zone spécifique, y compris les activités opérationnelles de l'usine, les activités imprévues, les tâches liées à des pannes, les activités de routine (par exemple, inspections) et d'entretien;
- comment ces tâches sont-elles actuellement configurées, qui en est actuellement responsable, combien faut-il de temps pour exécuter ces différentes tâches normalement et quelles compétences sont nécessaires pour les différentes tâches?
- cette recherche réalisée par l'équipe conjointe direction - syndicat a ensuite servi de base pour l'analyse;
- comment les tâches pourraient être organisées plus efficacement et réparties au sein de la nouvelle structure en équipe?
- combien de personnes seront nécessaires pour accomplir le travail?
- quelles seront les exigences en formation (et dépenses en capital) nécessaires pour parvenir à une nouvelle organisation du travail?

Les rapports KTA de service comportaient généralement plus de cinquante pages d'analyse et de conclusion, le processus dans son ensemble prenant plusieurs mois. Au cours de cette activité, tous les salariés du service, ou du moins une grande majorité, ont été consultés par l'équipe KTA pour établir la nature précise des activités et le temps et les compétences nécessaires pour les mener. Les rapports ont été de grande qualité, avec des chapitres distincts sur les objectifs, les méthodes, l'analyse des activités principales et accessoires (y compris, l'utilisation du personnel disponible, la configuration des tâches, les compétences existantes et la formation) ainsi que la reconfiguration proposée des postes et de l'usine, la composition de l'équipe, les exigences en compétences et en formation, et les tableaux de service.

Ces documents ont ensuite servi de point de départ aux négociations entre la direction et les syndicats sur la structure du travail en équipe. Ces négociations sur le travail en équipe ont été menées à deux niveaux dans les deux usines - des accords habilitant distincts ont été signés pour chaque usine par la direction et les syndicats dans les sites de Scunthorpe et Teesside - puis, après le processus KTA, s'en sont suivies des

négociations et accords départementaux sur le travail en équipe, spécifiquement centrés sur les structures de travail en équipe et les niveaux de revenus pour les responsables et membres de l'équipe. Le processus KTA a permis de mettre en adéquation les zones nécessitant des réductions du personnel et les volontaires pour les licenciements, mais aussi d'identifier les exigences en matière de formation lorsque des salariés devaient être transférés vers de nouvelles zones de travail.

Le processus KTA n'a pas été considéré ou discuté dans la terminologie de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (au sein de l'entreprise cette expression, lorsqu'elle est utilisée, est largement réservée à la responsabilité externe, envers l'environnement par exemple). Toutefois, cet exemple de dialogue social est particulièrement utile pour la présente discussion sur la RSE pour les raisons suivantes:

1. la façon dont les recommandations sur la restructuration ont émané d'une analyse détaillée et conjointe par une équipe direction - syndicats au niveau local, ces groupes procédant à leur tour à des consultations au sein des différents services sur la manière de restructurer les emplois;
2. cela a permis une identification conjointe des zones nécessitant des réductions d'emploi au lieu d'une identification centralisée par la direction, comme cela se produisait ailleurs par le passé;
3. l'exercice KTA a facilité à son tour des négociations sur la restructuration du travail sans compromettre ces négociations, particulièrement important du point de vue des syndicats (comme l'ont montré les longues négociations qui ont eu lieu concernant les niveaux de salaire).

Points de vue internes sur le processus

À partir d'une série d'entretiens et de discussions avec les chefs de service et les représentants syndicaux participant aux équipes KTA sur les deux sites, les réactions vis-à-vis du processus ont été majoritairement positives.

- La plupart ont considéré que le processus avait été coopératif et ouvert.
- On a constaté que la présence de représentants à la fois de la direction et des syndicats dans les équipes KTA a favorisé une plus grande participation des salariés dans le processus que si l'exercice avait été mené comme une «étude du travail» par la direction.
- Les directeurs en particulier ont indiqué que les analyses KTA avaient facilité les négociations ultérieures sur le travail en équipe - KTA a notamment largement permis d'identifier les structures des équipes, laissant les négociations se concentrer principalement sur les questions de revenus en raison de changements dans la structure des classifications.
- Les directeurs et les salariés ont acquis une meilleure connaissance des activités du service considérées comme admises.
- Le processus a produit de nombreuses idées sur la reconfiguration des tâches.

Comme l'ont indiqué plusieurs personnes interrogées, le facteur clé créant un climat favorable pendant une analyse KTA a été de savoir qu'il existait un nombre suffisant de volontaires pour éviter d'imposer un licenciement à des salariés suite aux recommandations sur la restructuration du travail par les équipes KTA.

Les réactions n'ont toutefois pas été toutes positives dans chaque service. Les deux principaux aspects critiqués (par les représentants syndicaux) ont été:

- que dans un petit nombre de cas, la communication des objectifs KTA n'a pas été suffisamment mise en exergue, entraînant une certaine suspicion de la part des ateliers et des salariés cherchant à préserver leur poste en ne coopérant pas pleinement aux recherches KTA;
- une minorité de cas où le rapport n'a pas ouvert la voie à des négociations ultérieures sur le travail en équipe, mais a donné lieu à des réductions supplémentaires de personnel par la direction par rapport à celles identifiées par l'analyse KTA.

Globalement toutefois, les directeurs et les représentants syndicaux ont considéré que le processus avait été une activité conjointe réussie pour combiner la nécessité de restructuration du lieu de travail avec la participation des représentants syndicaux et du personnel dans l'identification des moyens de réaliser la restructuration.

Points de vue externes sur le processus

Outre les entretiens et les discussions avec les participants aux analyses KTA, on a également demandé leur avis aux directeurs et représentants syndicaux dans des services de l'entreprise où la restructuration n'avait pas été menée en ayant recours aux équipes KTA. Ces observations ont révélé un certain nombre de points de vue positifs et plus critiques sur les activités KTA à Scunthorpe et Teesside.

Résumons tout d'abord les observations positives:

- les représentants syndicaux et les directeurs ont constaté que l'activité KTA avait facilité les négociations sur le travail en équipe - négociations qui se sont prolongées beaucoup plus longtemps dans d'autres usines que cela n'a généralement été le cas au sein des services de Scunthorpe et Teesside;
- par ailleurs, les représentants syndicaux ont souligné le rôle qu'avait donné KTA aux syndicats pour l'élaboration de propositions sur la réorganisation du travail, au lieu qu'elles ne soient imposées par la direction.

Ce rôle des syndicats a également été perçu comme un aspect potentiellement négatif du processus, en raison d'un risque de voir les syndicats perdre leur indépendance du fait de leur participation à cette activité dès le début. Les autres critiques sur KTA étaient:

- qu'il s'agissait d'une activité longue pour identifier ce que l'on connaissait déjà (à savoir, la nature des activités professionnelles actuelles);
- le manque de temps disponible pour mener l'activité KTA avant que les décisions sur la restructuration des postes ne soient prises;
- que l'activité KTA à Scunthorpe et Teesside n'a bien fonctionné que parce qu'il y avait suffisamment de volontaires pour le licenciement. Faute de quoi, la coopération des salariés aurait été bien moindre et toute participation des syndicats dans le processus se serait avérée bien plus problématique.

Conclusions issues du cas Corus

À partir des observations faites par les participants au processus sur les deux sites et dans d'autres usines n'ayant pas utilisé l'analyse KTA, un certain nombre de conclusions peuvent être tirées.

1. KTA semble constituer une bonne pratique de restructuration industrielle dans le cadre d'une activité conjointe, recherchant les meilleurs moyens de restructurer le travail et de mettre en adéquation la réorganisation du travail et les réductions de postes avec les exigences en matière de compétences et de formation.
2. L'absence de menace de licenciement obligatoire a été un élément clé de la réussite de l'activité.
3. Le fait de disposer de suffisamment de temps pour mener à bien le processus a été prépondérant dans son succès.
4. La communication des objectifs du processus et de ce qu'il entraînait en termes d'activités de recherches, a également été primordiale. En cas de problèmes de communication sur ce point, on a relevé des suspicions, donnant lieu à une analyse partielle et moins précise.
5. La volonté de la direction d'agir à partir des résultats de l'activité conjointe a été essentielle. Dans le peu de cas où la direction a cherché à imposer une structure différente de celle recommandée dans le rapport KTA, on a constaté une grande déception quant à la valeur du processus conjoint.

Tesco

Contexte

Tesco est le plus grand détaillant alimentaire du Royaume-Uni et l'un des plus grands du monde. L'entreprise dispose de plus de 900 magasins dans le monde entier, dont la majorité, plus de 750 sont au Royaume-Uni. Elle emploie plus de 240 000 personnes dans le monde, dont plus de 190 000 au Royaume-Uni. L'entreprise a été fondée en 1932 par Sir Jack Cohen, et s'est rapidement développée, principalement grâce à l'acquisition d'autres chaînes d'épicerie. Au cours des années 90, l'entreprise a connu une croissance rapide et une expansion vers d'autres marchés européens et asiatiques, ouvrant plus de 200 magasins depuis 1993. Les ventes ont continué d'augmenter: en 2001, les ventes du groupe ont augmenté de 12,7% à 25 654 Mio GBP, et 55 nouveaux magasins ont vu le jour au Royaume-Uni. Les bénéfices du groupe ont augmenté de 14,1% en 2001 à 1 221 Mio GBP.

La RSE chez Tesco

Le cas des supermarchés Tesco est particulièrement intéressant pour la discussion sur la RSE car l'entreprise démontre son intérêt pour la RSE dans le cadre de toute une gamme d'activités externes et internes. Parmi les activités externes, on relève des projets de reconstruction et d'emploi au niveau local (pour de plus amples informations, voir Retail Week, 7/12/2001), une initiative de longue date pour relier les ventes aux dons d'ordinateurs pour les écoles et l'établissement de pratiques commerciales éthiques avec différents fournisseurs. On peut en partie considérer que ces activités de RSE externes viennent contrecarrer les critiques émises par le passé à l'encontre des supermarchés au Royaume-Uni, selon lesquelles ils obligeaient leurs fournisseurs (notamment les agriculteurs) à accepter des prix très bas pour leurs produits, puis tiraient des bénéfices raisonnablement élevés de la vente de ces produits dans les supermarchés. Alors que les rapports ultérieurs n'ont pas confirmé ces allégations, les supermarchés ont pris différentes mesures pour recueillir davantage l'adhésion du public.

Tesco a récemment élaboré une étude sur la responsabilité sociale de l'entreprise pour 2001/02, qui détaille les observations faites sur la RSE dans son rapport annuel 2001/02. Dans cette étude sur la RSE, l'accent est particulièrement placé sur les activités de RSE externes - «ses performances environnementales et sociales» comme les appelle son directeur général. Ces activités portent principalement sur des questions environnementales (telles que des mesures d'économies d'énergie et des efforts de recyclage) et des activités

communautaires (particulièrement l'initiative de Tesco «ordinateurs pour les écoles» et les actions menées avec les autorités locales dans les zones de «reconstruction» pour former les chômeurs de longue durée à des postes dans les nouveaux magasins). Les activités de RSE internes concernent la diversité de l'emploi, la santé et la sécurité et une meilleure disponibilité d'un régime de retraite professionnelle.

Un mécanisme essentiel pour le traitement des questions liées à la restructuration est l'accord de partenariat signé par Tesco en 1998 avec son syndicat reconnu, l'USDAW (Union of Shop, Distributive and Allied Workers). À cette époque, Bill Connor, le secrétaire général de l'USDAW, a qualifié cet accord de «lancement d'un partenariat qui offrira davantage de possibilités de participation et de consultation que jamais auparavant» [The Northern Echo, 14 mars 1998]. De même, le secrétaire général du TUC, John Monks, a déclaré que les employeurs pauvres devraient «apprendre de l'initiative de Tesco que de bonnes relations de partenariat entre syndicat et employeur pouvaient apporter une valeur ajoutée» [The Times, 14 mars 1998]. On relève des exemples évidents de cette approche de partenariat concernant la santé et la sécurité ainsi que l'aide aux demandeurs d'emploi. En 1999, le TUC saluait le partenariat en matière de santé et sécurité entre Tesco et l'USDAW qui a permis de réduire le nombre d'accidents et de maladies du personnel. Tesco a été le premier détaillant à adhérer à l'initiative du TUC en matière de sécurité. Plus récemment, l'accent a été placé sur la création d'emplois et la reconstruction grâce à des partenariats entre les autorités locales, l'USDAW et Tesco afin de fournir un poste dans les nouveaux magasins aux chômeurs locaux ayant suivi des cours de formation spéciaux.

Dans le cadre de cet accord de partenariat, des forums de personnel ont été créés dans chacun des plus de sept cents magasins. Les forums regroupent la direction du magasin (le responsable du magasin et le chef du personnel), les représentants syndicaux et les représentants élus du personnel (élus sur la base d'un représentant du personnel pour cinquante salariés, avec au minimum cinq représentants par magasin).

Les représentants élus suivent une formation par exemple pour organiser efficacement des réunions ou faire des comptes-rendus. Les forums se réunissent quatre fois par an et discutent des questions locales relatives au magasin mais pas des conditions de travail. Les forums des magasins envoient à leur tour des représentants à l'un des trois forums régionaux, qui élisent alors un forum national. Le personnel de Tesco au Royaume-Uni comprend plus de 100 000 membres de l'USDAW (contre 80 000 lorsque l'accord de partenariat a été signé en 1998), ce qui représente la plus importante force de travail syndiquée de toutes les entreprises du Royaume-Uni.

Avec cet accord, la direction souhaitait accroître la coopération du personnel, résoudre les problèmes locaux et établir un style de communication plus ouvert. Les cinq principales aspirations de la direction dans le cadre de cet accord, étaient:

- de garantir une représentation du personnel de grande qualité;
- de permettre à l'USDAW de comprendre et promouvoir les objectifs commerciaux de Tesco;
- d'assurer une bonne coopération;
- de permettre à l'USDAW de remettre en question la direction; et
- de permettre à Tesco de rester suffisamment souple pour conserver sa position de leader sur le marché (Allen, 1998).

La direction considère que la présence syndicale renforce la légitimité du processus et les syndicats ont vivement soutenu l'accord.

Alors que les relations de partenariat ne se sont pas déroulées sans critiques, notamment sur l'incorporation des syndicats (voir par exemple les commentaires dans *People Management*, 27/4/2000), d'autres observateurs ont souligné les avantages liés au remplacement des relations traditionnelles syndicats - direction par des forums à plusieurs niveaux qui permettent notamment d'étendre l'ordre du jour syndicats - direction pour prendre davantage en compte les questions telles que la sécurité de l'emploi, la formation et les perspectives de carrière (Allen, 1998). Selon Allen et d'autres, le résultat a été une augmentation globale de la contribution des syndicats et des salariés dans les prises de décisions de l'entreprise.

L'entreprise communique peu sur la nature et les activités des forums. Leur existence est citée sur le site web (dans la rubrique sur le personnel, voir www.tesco.com) mais ne figure pas dans les rapports annuels ou le rapport RSE de l'entreprise.

Points de vue concernant les forums sur le lieu de travail

Le fonctionnement des forums sur le lieu de travail a été discuté avec les directeurs et les représentants du personnel dans deux magasins mais également avec un échantillon de salariés ne participant pas directement à cette activité.

Les participants ont en général exprimé leur satisfaction, indiquant que le modèle de partenariat, basé sur des forums du personnel, était une bonne idée et s'inscrivait parfaitement dans la politique globale de l'entreprise en matière de relations avec le personnel (bien qu'on ait considéré qu'un aspect encore plus tangible du modèle de partenariat repose sur les primes importantes versées au personnel en fonction des bénéfices annuels réalisés par l'entreprise). Parmi les représentants syndicaux, le sentiment est que les relations consultatives avec le personnel étaient les seules relations que l'entreprise était prête à entretenir avec l'USDAW, et que si le syndicat n'avait pas accepté l'approche du partenariat, Tesco ne l'aurait probablement plus reconnu. Toutefois, toutes les parties ont indiqué que les forums avaient raisonnablement bien fonctionné en tant que lieu ouvert d'échange d'opinions sur les questions liées au magasin.

Dans le même temps, un certain nombre de problèmes ont été identifiés pour maintenir le niveau d'activité du forum, les deux les plus évidents étant:

1. Disposer d'un bon ordre du jour. Les réunions de forum se réunissent généralement tous les trimestres, ce qui a été considéré comme trop peu pour traiter correctement les problèmes quotidiens. Ces questions à court terme sont plus susceptibles d'être réglées par des briefings de cinq minutes effectués régulièrement par les directeurs - nommés Team 5 chez Tesco. Ces briefings hebdomadaires visent à englober tout le personnel. Selon l'entreprise, environ deux-tiers (65%) du personnel déclare actuellement avoir un briefing Team 5 chaque semaine, et l'objectif de l'entreprise est d'étendre cette pratique pour couvrir l'ensemble du personnel (Tesco CSR Review, p. 25). De plus, certains sujets - notamment les questions liées aux conditions d'emploi des salariés - ne peuvent être discutés dans le cadre des forums. De ce fait, l'ordre du jour des discussions du forum semble davantage porter sur la gestion du magasin que sur les salariés.

2. L'ordre du jour des forums sur le lieu de travail semble également avoir été limité dans une certaine mesure par la réussite et l'expansion continue de l'entreprise. Ainsi, depuis leur lancement en 1998, les forums n'ont eu que très peu l'occasion de se soucier des questions de restructuration. En conséquence, les forums se sont intéressés aux modalités de travail, organisation du magasin, formation, relations avec les clients, etc., plutôt qu'aux conditions de travail internes du personnel. La solidité du système de forum, ainsi que les relations de partenariat plus vastes avec le syndicat, ne pourra être mise à l'épreuve quant à sa capacité à faire face aux conséquences de restructuration que si l'entreprise connaît à l'avenir une restructuration importante. Si cela se produit, toutefois, l'entreprise et les représentants syndicaux auront eu le temps de nouer des relations dans des conditions relativement favorables.

Parmi les salariés pas directement impliqués dans le processus de forum, il est ressorti que cette activité n'avait pas été une source d'information ou de consultation prépondérante pour eux. Le sentiment est que ces salariés ont davantage été informés des derniers développements grâce aux briefings de la direction ou de façon informelle par leurs représentants syndicaux que par les forums.

Conclusions issues du cas Tesco

L'accord de partenariat a été salué tant par l'entreprise que par le syndicat comme un moyen de développer des relations avec le personnel au sein de Tesco. Pendant une période où le taux de syndicalisation et la reconnaissance des syndicats ont considérablement baissé au Royaume-Uni, cet accord avec l'USDAW a été particulièrement symbolique sur la façon dont les entreprises et les syndicats peuvent développer des relations collectives. À l'époque, le directeur des ventes au détail de Tesco, Michael Wemms, déclarait que cet accord de partenariat a montré «qu'une entreprise syndiquée doit toujours être capable de faire mieux qu'une organisation non syndiquée grâce à une structure rationnelle» [The Glasgow Herald, 14 mars 1998]. Depuis la fin des années 90, plusieurs autres entreprises du Royaume-Uni ont établi des relations de partenariat du même type avec leurs principaux syndicats. Le renforcement des relations avec les syndicats, au lieu de tenter de minimiser leur présence dans l'entreprise, est un domaine de RSE qui n'a pas encore été correctement envisagé jusqu'à présent.

Les discussions avec les participants aux forums sur le lieu de travail ont donné lieu à des réponses généralement favorables à cette méthode de dialogue social. Actuellement, il n'existe pas au Royaume-Uni d'exigences légales en matière de consultation des salariés au niveau du lieu de travail, si ce n'est sur des questions spécifiques (tels que les licenciements collectifs et le transfert d'activités). Cette situation devrait changer très prochainement, dès que la directive de l'UE sur les comités d'entreprise entrera en vigueur. Le cas Tesco montre toutefois que ces forums peuvent jouer un rôle consultatif très utile au sein des organisations. Toutefois, il révèle également le problème (également patent dans d'autres études sur les mécanismes de consultation) lié au maintien d'un ordre du jour convenable pour ces organes consultatifs, notamment lorsque les réunions sont relativement peu fréquentes, lorsque certaines questions (telles que les conditions de travail) ne sont pas considérées convenir à la discussion et lorsqu'il existe d'autres systèmes de briefing de la direction qui permettent une communication plus régulière sur les questions pertinentes au niveau local. Comme l'ont montré les discussions avec ceux n'ayant pas directement participé aux forums, un problème récurrent de ce type de mécanismes de représentation est de savoir informer et impliquer les parties concernées dans le processus consultatif, au lieu de mettre plus ou moins le personnel à l'écart cette activité.

Globalement, alors que l'entreprise ne semble pas considérer cette activité comme une forme de RSE - en fait, elle arbore principalement ses activités de RSE externes, beaucoup plus qu'internes, dans ses communications aux différentes parties prenantes - la structure de forum et plus largement de relations de partenariat avec son syndicat, constitue un exemple de bonnes pratiques de RSE dans le domaine du dialogue social.

Références

- Aaronson, S.J et Reeves, J. (2002) «The European Response to Public Demands for Global Corporate Responsibility» National Policy Association.
- Allen, M. (1998) «All inclusive», *People Management*, 4 (12): 36-41.
- Brown, K. (2001) «Britain's change of heart on profit», *Financial Times*, 16 août, p.1.
- Carroll, A. B. (1999) «Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct» *Business and Society*, 38 (3): 268-295.
- Davis, K. (1960) «Can business afford to ignore social responsibilities?» *California Management Review*, 2: 70-6.
- Davis, K. et Blomstrom, R. (1966) *Business and its Environment*, New York: McGraw Hill.
- Griffin, J. et Mahon, J. (1997) «The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research», *Business and Society*, 36: 5-31.
- Herman, R.E. et Gioia, J.L. (1998) «Making work meaningful: secrets of the future-focused corporation» *The Futurist*, 32 (9): 24-6.
- Hutton, W. (1996) *The State We're In*, London: Vintage.
- Johnson, H. (1971) *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont: Wadsworth.
- Karp, R. E. et Weaver, N.M. (1991) «Ethical values underlying the termination process», *Business & Society*, 30 (1): 1-7.
- Kok, P. van der Wiele, T., McKenna, R. et Brown, A. (2001) «A corporate social responsibility audit within a quality management framework», *Journal of Business Ethics*, 31: 285-97.
- Lake, R. (2001) «Funds of goodwill», *Parliamentary Brief*, 1^{er} juillet. pp8-9.
- Maitland, A. «Survey - The work-life balance» *Financial Times* 8 mai 2000, p. 1.
- McGuire, J.W. (1963) *Business and Society*, New York: McGraw Hill.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (2000) «Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?» *Strategic Management Journal*, 21: 603-9.
- McWilliams, A et D. Siegel (2001) «Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective», *Academy of Management Review*, 26 (1): 117-27.

Roberts, R. et Kynaston, D. (2001) «The rout of the stakeholders», *New Society*, 17 septembre.

Skorecki, A. (2001) « A Fotsie index for corporate ethics», *Financial Times*, 27 avril, p.18.

Taylor, C. (2001) «Giving is good business», *People Management*, 22 novembre: 16-17.

Thomas, J. (2001) «Corporate governance», *Investors Chronicle*, 31 août, pp. 24-26.

Waddock, S. et Graves, S. (1997) «The corporate social performance-financial performance link», *Strategic Management Journal*, 18: 303-19.

Wright, P. et Ferris, S. (1997) «Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value» *Strategic Management Journal*, 18: 77-83.

P. Blyton et K. Bradbury (Cardiff Business School, Cardiff University)

Contexte économique et social

Une nouvelle approche de la RSE en Hongrie

Dans le contexte desdits «pays en transition» tels que la Hongrie, plusieurs développements intéressants peuvent être observés en matière de responsabilité sociale des entreprises depuis le début des années 90. Les anciennes «entreprises socialistes», les employeurs presque exclusivement publics, faisaient partie du système de dispositions sociales paternaliste à planification centrale. Indépendamment de leur place sur le marché et de leur chiffre d'affaires, ces entreprises disposaient d'infrastructures sociales et culturelles (constituées de crèches ou de lieux de villégiatures, bibliothèques et sites sportifs, services de santé, etc.) et des modalités (allant des cantines à une aide aux transports, des crédits spéciaux au logement, etc.) assurées par des «fonds sociaux» obligatoires indépendants des bénéficiaires. L'infrastructure sociale et culturelle des grandes entreprises jouait un rôle important pour les prestations de services sociaux et culturels dans leur ville ou district.

Avec l'évolution sociale et économique des pays d'Europe centrale et orientale (PECO) en transition, les systèmes d'aide sociale des entreprises ont été amenés à disparaître en raison d'une sensibilité croissante aux coûts de main d'œuvre des nouvelles économies de marché et d'une conjoncture de demande de main d'œuvre en baisse. En fait, au cours de la «crise de la transition» du début des années 90, beaucoup d'employeurs (devenus acteurs du marché) ont vendu des bâtiments et des sites de leurs infrastructures sociales, cessant ainsi de financer les services sociaux au niveau de l'entreprise.

À la même époque, de nouveaux engagements de responsabilité sociale sont apparus dans le domaine de l'emploi. Les anciennes entreprises socialistes qui assuraient le plein emploi dans les économies à planification centralisée sont devenues des acteurs de marché et avec les nouveaux employeurs privés, se sont intéressées aux questions de restructuration et de rationalisation de la main d'œuvre en raison de la pression du marché. Les employeurs (privés, publics ou mixtes) ont été libérés de leurs obligations d'emploi dans un souci de modernisation, restructuration et compétitivité. Dans le même temps, des procédures réglementées de licenciement, des institutions et des programmes de marché du travail (conformément aux modèles de l'UE) ont été instaurés par la loi de l'emploi de 1991. Depuis, les employeurs sont tenus de notifier les licenciements aux syndicats et aux organisations locales du marché du travail. Ils doivent verser des indemnités (fixés par convention collective en présence de syndicats) et négocier avec les syndicats et le comité d'entreprise (lorsque ces acteurs des relations professionnelles existent) toutes les solutions possibles sur la façon de réduire leur personnel. Les négociations sur la façon de garantir un recyclage et de nouveaux emplois aux salariés en excès au sein de l'entreprise ou sur le marché du travail local font également partie de la responsabilité des employeurs dans les grandes entreprises ayant des relations professionnelles régulières et institutionnelles. Depuis 1993, les institutions tripartites - y compris les employeurs et les représentants syndicaux - décident de la distribution d'un fonds spécial pour l'emploi au niveau national et régional afin de résoudre les tensions sur le marché du travail local et assurer le retour à l'emploi des chômeurs.

Avant le changement économique, un des principaux objectifs de l'évolution du marché était de séparer le rôle économique et social des entreprises et de faire une distinction claire entre les responsabilités sociales publiques et les politiques de ressources humaines des employeurs. Outre ce contexte politique, il y avait également d'importantes contraintes économiques. Au milieu des années 90, les développements suivants ont dissuadé les entreprises hongroises d'investir financièrement ainsi que humainement dans des domaines tels que le développement communautaire et environnemental, les infrastructures sociales ou les plans de développement humain:

- la grave crise économique qui a accompagné la transition dans les PECO au début des années 90 n'a pas favorisé les investissements sociaux, communautaires ou humains au niveau de l'entreprise,
- le passage d'une économie «socialiste» à planification centrale à une économie de marché a donné la possibilité à la direction de l'entreprise d'endiguer les dépenses sociales excessives, auparavant obligatoires dans l'ancien système planifié des dites «entreprises socialistes»,
- dans le même temps, les gouvernements responsables de la transition sociale et économique ont mis en place des fonds et des programmes centraux pour faire face aux conséquences sociales et du marché du travail de la transition économique,
- la privatisation et la décentralisation des entreprises ont également réduit les moyens financiers et les infrastructures sociales des entreprises dans les années 90,
- dans le même temps, les investisseurs étrangers (et les acteurs des privatisations) qui cherchaient des économies à faible coût étaient également moins engagés dans l'approche de la responsabilité sociale des entreprises.

Depuis le milieu des années 90, on a pu observer le passage d'une responsabilité sociale très inclusive vers une responsabilité sociale volontaire axée sur le profit. Au même moment, la loi sur l'emploi et la loi sur le travail viennent réglementer les procédures de dialogue social sur les conditions de travail. Suite à la stabilisation de l'économie, l'attention des nouveaux acteurs de marché s'est progressivement tournée vers l'importance des investissements sociaux et humains:

- les investisseurs étrangers qui ont réalisé des investissements à long terme importants (contrairement à ceux ne cherchant que de faibles coûts de main d'œuvre ou «achetant uniquement des marchés») ont importé leurs modèles de responsabilité sociale de l'entreprise et ont adopté leurs modèles de ressources humaines dans leurs entreprises hongroises,
- les entreprises hongroises locales dans une position stabilisée sur le marché ont également modifié leur ancien «modèle social» compatible avec les nouvelles conditions de marché ou introduit progressivement certains éléments de la responsabilité sociale des entreprises.

Depuis le milieu des années 90, les dépenses en matière de formation professionnelle, d'éducation pour adultes et de recyclage se sont accrues, notamment dans les secteurs concurrentiels. Dans une récente recherche en Hongrie, la création d'une caisse de retraite et une caisse d'assurance maladie de l'entreprise, simultanément avec un programme de formation professionnelle, se sont avérés de bonnes stratégies pour stabiliser et obtenir un engagement plus ferme des salariés.²⁹

La politique sociale basée sur l'entreprise est un domaine difficile de la RSE où les stratégies sur l'emploi et la protection sociale sont en relation directe. La sécurité et la stabilité à long terme du personnel sont complémentaires dans les entreprises compétitives avec les objectifs d'une plus grande flexibilité interne, d'un plus grand engagement des salariés envers leur entreprise. Cela incite les employeurs principalement des grandes entreprises ayant une position forte sur des marchés concurrentiels à prévoir des dispositions sociales pour accroître l'engagement de leur personnel.

²⁹ A. Simonyi: «Labour and Social Welfare in Competitive Firms», dans: Cs. Makó - C. Warhurst eds.: The Management and Organization of Firm in the Global Context, Université de Gödöllo - Université de sciences économiques de Budapest, Budapest, 1999 pp.101-110.

La question est délicate pour plusieurs raisons. Premièrement, les anciennes entreprises publiques ou à propriété collective pourraient encore être chargées des prestations sociales qui limitent leurs ressources pour la modernisation technique, les rend moins attrayantes aux fins de privatisation et peut entraver la mobilité de leur main d'œuvre vers des sphères encore plus concurrentielles. Deuxièmement, beaucoup de structures en Hongrie sont en fait des micro-entreprises et des petites entreprises à un stade peu avancé de développement. Les bénéfices escomptés sont réinvestis dans l'équipement technique et l'infrastructure en condition préalable de leur stabilité et de toute autre création d'emploi. Les investissements dans le recyclage de la main d'œuvre et le renforcement de la qualité des ressources humaines doivent être réalisés au moyen de politique d'éducation, de formation et d'emploi dans le cadre d'un soutien fondamental au développement des petites entreprises. À long terme bien sûr - notamment si le personnel qualifié et impliqué reste rare - les entreprises rentables pourraient commencer à créer leurs marchés du travail internes par le biais des prestations sociales.

Dans le même temps, les services sociaux et culturels, plus vastes que le lieu de travail et proposés aux villes d'implantation des entreprises, pourraient contribuer à accroître l'attrait de l'employeur sur le marché du travail local. Les grandes entreprises, représentant les employeurs les plus importants de leur ville et région - si elles parviennent à stabiliser leur position sur le marché - continuent à montrer leur engagement social et culturel dans leur environnement proche ou plus vaste. Ces entreprises, telles que le groupe sidérurgique DUNAFERR ou l'usine chimique TVK entretiennent des infrastructures sportives pour la population locale et contribuent aux dépenses culturelles dans leur localité. D'autres entreprises nationales, telles que l'entreprise de télécommunications MATAV et la société pétrochimique MOL parrainent d'importantes manifestations et institutions culturelles (tels que des orchestres, concerts, publications, expositions, etc.).

Prestations sociales au niveau de l'entreprise et stratégies de ressources humaines des employeurs

Les avantages sur le lieu de travail peuvent être de différents types en Hongrie. Il existe des avantages obligatoires tels que le versement d'une cotisation à la caisse publique de retraite et la caisse d'assurance maladie, et des subventions pour les repas. Un autre type d'avantages était bien que non obligatoire, au moins très largement répandu dans l'ancien système. Certains - par exemple la tenue de travail pour les directeurs et l'uniforme pour les ouvriers - sont encore très utilisés. L'aide au transport ou les primes de vacances ont diminué. Les transports publics sont devenus très chers et au début des années 90, dans le cadre d'un taux de chômage très élevé, les employeurs n'ont pas ressenti la nécessité de subventionner les personnes devant prendre les transports. Dans les régions en développement et dans les finances toutefois, les entreprises apportent une aide au transport de leurs salariés, le plus souvent par leur propre véhicule. Un troisième type de prestations sociales, notamment dans les grandes entreprises est l'aide à la formation professionnelle et continue des adultes.

Une récente étude (ILO-PSS 2002) montre que les prestations de santé (83%), de retraite (78%) et les primes de repas (77%) sont les plus importantes. Beaucoup de salariés, 68%, ont droit à des versements pour la tenue de travail et des services de santé spéciaux (61%). 37-37% des répondants indiquent avoir reçu des aides au transport et avoir droit à une prime de départ en cas de licenciement. 29% seulement déclarent être éligibles aux allocations de vacances et très peu aux aides pour la scolarisation de leurs enfants (12%) et aux allocations de logement (7%).

En cas de cotisations aux caisses de retraite et d'assurance maladie, des subventions pour les repas et les transports ainsi que des services médicaux spéciaux ont été payées à plus de 90% des personnes éligibles. Le paiement d'aides à l'habillement et à la scolarisation des enfants a été couvert également pour la majorité des éligibles (entre 80 et 90%). Des primes de vacances et des allocations de logement n'ont été versées qu'à une

minorité, entre 30 et 40%. Les allocations de licenciement ne sont versées qu'aux personnes licenciées, de sorte que 12% seulement des éligibles en avait reçu.

Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité sur le lieu de travail représentent des domaines importants pour observer la responsabilité sociale des entreprises dans le cadre de leur stratégie de ressources humaines. Les conditions de santé d'une population ont des conséquences sur les possibilités d'emploi. Les problèmes de handicap et de maladies fréquentes entravent la participation sur le marché du travail. En Hongrie, le taux élevé de retraite pour invalidité dans les années 90 était en partie dû aux conditions de travail mauvaises et peu saines du passé, mais constituait une solution pour réduire la main d'œuvre sur le marché du travail. Le nombre très élevé d'absences professionnelles pour maladie pose des problèmes quant à l'organisation du travail et menace la rentabilité. La prévention et l'amélioration de l'état de santé des personnes, dans le cadre du système de protection sociale doivent être considérées comme des contributions majeures à long terme pour accroître les niveaux de ressources humaines pour les activités économiques. D'autre part, les conditions de travail ont un impact direct sur les risques sanitaires encourus. La réglementation nationale sur la santé et la sécurité au travail et les stratégies de ressources humaines au niveau de l'entreprise peuvent permettre de garantir des conditions de travail plus saines, un environnement de travail plus sûr, grâce à la réglementation du travail et aux institutions de dialogue social intensif. En réduisant les risques de maladies professionnelles et de blessures liées au travail, la politique de l'emploi peut influencer favorablement les conditions et les dépenses de santé. L'intérêt exprimé par les employeurs pour la prévention et les prestations de santé est bien illustré par les régimes d'assurance maladie établis dans les entreprises.

Selon l'étude ILO-PSS susmentionnée, l'écrasante majorité (92%) des répondants déclaraient avoir une réglementation sur la sécurité au travail au niveau du lieu de travail. Deux tiers des répondants travaillaient dans des lieux de travail disposant d'un service distinct chargé de la sécurité. Lors de l'année précédant l'enquête, 2,3% des répondants avaient connu une blessure d'origine professionnelle et 4,7% une maladie professionnelle. (Malgré le système d'assurance maladie universelle, 6% d'entre eux déclaraient ne pas avoir reçu d'allocations maladie pendant ces absences.) Ces chiffres de l'enquête ILO-PSS peuvent être comparés à la perception relativement élevée des risques de santé sur le lieu de travail révélée par l'enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail³⁰. Dans l'enquête de 2001, 35% des répondants indiquaient courir un risque pour leur santé au travail. 33% déclaraient avoir des douleurs dorsales et 31% une fatigue générale au travail. Les douleurs musculaires dans le cou et les épaules ont été relevées par un quart des répondants. En raison de problèmes de santé réels et prévus, la moitié d'entre eux a déclaré être incapable ou ne pas souhaiter occuper le même poste à l'âge de 60 ans.

Dans le segment stabilisé du système d'emploi, la plupart des grands employeurs ont établi au cours de ces dernières années leur système d'assurance maladie qui propose un accès à des services réguliers de médecine préventive ainsi que certaines formes d'aides supplémentaires pendant la maladie. L'entreprise hongroise de

³⁰

«Première enquête sur les conditions de travail dans les pays candidats et dans l'Union européenne 2001». Les premiers résultats de l'enquête hongroise ont été présentés en février 2002 à Budapest. Pour différents aspects des conditions de travail - par exemple, la nature du travail, l'organisation du travail, l'aménagement du temps de travail - les résultats hongrois étaient plus favorables pour les salariés que la moyenne de l'UE - comme dans les problèmes de santé cités précédemment, les facteurs de risques physiques étaient plus mauvais que dans l'UE (www.eurofound.eu.int). Autres résultats dans: Trade Union Experiences in Safety and Health at the Workplace in Hungary, Report of an ILO survey, Budapest, 2000.

télécommunications MATAV, la société pétrochimique MOL, la société ferroviaire hongroise MAV et l'usine sidérurgique DUNAFERR affichent les meilleures pratiques à cet égard. Ces entreprises et d'autres ont dans le même temps créé leurs propres régimes de caisse de retraite - complémentaire - spéciaux au niveau de l'entreprise, également dans le cadre de leurs stratégies de ressources humaines et de protection sociale.

Dialogue social en Hongrie - relations professionnelles en mutation

Depuis 1989, le système politique pluraliste et démocratique et l'économie de marché basée sur la propriété privée ont permis d'établir un système de relations professionnelles autonomes. Cette tendance générale en Hongrie et dans l'ensemble de la région d'Europe centrale et orientale, a suivi des normes universelles telles que les conventions et recommandations de l'OIT et a créé des mécanismes de négociation collective correspondant à la dimension sociale de l'Union européenne.

Dans tous les pays de la région, les toutes premières lois de 1989 et du début des années 90 garantissent aux salariés des droits de liberté d'association dans des syndicats indépendants, le droit des syndicats à mener des actions collectives, entre autres des grèves, et le droit de négociation collective. D'autre part, ces droits impliquent des obligations pour les employeurs de négocier à différents niveaux avec les syndicats. Les nouveaux systèmes de relations professionnelles dans les PECO ont conduit à une pluralisation des syndicats et des organisations patronales. Dans le même temps, le taux de syndicalisation a radicalement diminué (de 20 à 50%) tout en restant à des niveaux assez élevés par rapport aux pays d'Europe de l'Ouest. Les différents secteurs de l'économie présentent de grandes divergences concernant le fonctionnement de la négociation collective et la couverture des conventions collectives selon les branches, le type de propriété et leur taille. La couverture est supérieure dans les branches où quelques employeurs d'entreprises principalement grandes dominant le secteur et où les syndicats se sont maintenus ou ont été recréés après la transition et la privatisation (comme dans l'énergie, l'industrie chimique, la sidérurgie ou la fonction publique).

La législation soutient la négociation collective mais elle est plus précise dans la description de son contenu et de la représentativité des acteurs que pour dicter les moyens d'encourager les partenaires, surtout les employeurs, à signer et respecter les conventions collectives. Les sanctions sont très faibles ou inexistantes en cas de non-respect de la législation du travail ou des conventions collectives du côté des employeurs, notamment dans le nouveau secteur privé (Casale, 1997, Mouranche, 1998). La sécurité de l'emploi, les salaires minimums, la réglementation de la santé et la sécurité sont des domaines où les normes convenues ne sont pas toujours, ni entièrement respectées.

Les institutions nationales de négociation collective ont également été instaurées sous la forme de conseils tripartites avec les partenaires sociaux et le gouvernement pour discuter et coordonner leur position sur les questions économiques et sociales et soumettre des propositions conjointes au nouveau parlement démocratique sur les salaires, l'inflation ou une vaste gamme de questions d'aide sociale (des caisses de retraite et d'assurance maladie à la formation professionnelle, du soutien familial à la fiscalité). À ce niveau, les partenaires sociaux, les syndicats et les employeurs sont inclus par ceux considérés comme représentatifs. Le principe de représentativité et son évaluation ont été et restent très discutés par les acteurs sociaux. En Hongrie, la représentativité des syndicats est mesurée en fonction des résultats aux élections des comités d'entreprise. La représentativité des employeurs dans le cadre de différentes organisations a également posé des problèmes.

Certains considèrent que les négociations tripartites centralisées ne sont pas propices au développement d'actions et accords de branche. Les accords centralisés couvrent systématiquement les branches et laissent une certaine marge de manœuvre au niveau de l'entreprise. Les conséquences sur le système de relations

professionnelles sont doubles: 1. le gouvernement reste un acteur clé dans les négociations au niveau national et 2. l'importance des accords d'entreprise (dans le cadre de négociations «classiques» entre syndicats et employeurs ou des modèles participatifs des comités d'entreprise) est de plus en plus grande en donnant ainsi un caractère hétérogène et fragmenté à ces nouveaux systèmes de relations professionnelles encore en évolution.

Dans ce sens, la réticence du nouveau secteur privé et ses employeurs à s'engager dans des négociations collectives de niveau supérieur ne peut être simplifiée dans une approche négativiste ou négationniste, mais doit être interprétée comme un signe selon lequel la structure réelle de la négociation est souvent peu adaptée à la stratégie économique et de ressources humaines des entreprises. Dans beaucoup de cas, les négociations informelles individuelles ou même collectives pourraient être plus prometteuses pour les grands groupes de travailleurs et pas uniquement plus flexibles, mais aussi plus stables, pour leur entreprise.

Il est difficile de rapprocher les différentes questions de relations professionnelles pendant la période de transformation radicale de celles des économies de marché fonctionnant déjà correctement, car la dynamique des processus est assez différente: pas le fonctionnement «quotidien» de l'entreprise, mais la création de l'entreprise elle-même, la création des partenaires est à l'ordre du jour de la législation économique et sociale. Les partenaires des syndicats ne peuvent être définis sans ambiguïté dans les problèmes très vastes et complexes qui vont bien au-delà de la responsabilité des employeurs. Dans le processus de codification intensive au début des années 90, dans le dialogue social concernant les conséquences économiques et sociales de l'établissement de nouvelles économies de marché, traitant des questions d'action sociale, le principal partenaire des syndicats a été et est toujours le gouvernement. On constate ceci dans la création et le fonctionnement d'organes tripartites au niveau national. En Hongrie, comme dans d'autres pays de la région, on observe une intention politique claire visant à intégrer les syndicats dans le processus de transformation et à les neutraliser sur les questions conflictuelles relatives à l'austérité économique, les licenciements de masse, etc. dans un souci de paix sociale. (Héthy, 1994, 1995) Il convient de noter que des accords entre employeurs et gouvernement sur les cotisations professionnelles, les charges sociales, les prestations de santé, les impôts, etc. ont également été négociés et convenus dans les conseils tripartites. Pendant ce temps, le même forum tripartite a été proposé aux syndicats et aux employeurs en tant qu'institution de négociation collective «classique» pour les questions professionnelles telles que les salaires ou l'aménagement du temps de travail entre ces deux partenaires.

Dans le même temps, il y a un fossé entre le niveau national et local où l'absence de négociation de branche est patente. Comme dans les autres PECO et conformément à la tendance internationale, on note une tendance générale en Hongrie à une importance croissante de la négociation collective au niveau de l'entreprise. À première vue, cette tendance semble résulter de processus similaires plutôt que de l'évolution des relations professionnelles. Dans les pays de l'UE capitalistes de longue date, ce développement est attribué aux effets de la mondialisation qui exige plus de flexibilité et de meilleures performances des entreprises à titre individuel ou de réseaux d'entreprises. Le système de relations professionnelles nouvellement façonné et le monde des affaires des PECO sont encore plus sensibles aux mêmes facteurs. La tendance à une influence moindre de la négociation collective nationale et sectorielle simultanément est également due à plusieurs caractéristiques particulières étroitement liées dans cette région à la fin des années 90:

- la faible capacité d'organisation des syndicats due à la rivalité résultant du manque de compréhension organisationnelle parmi les confédérations,
- une attention excessive placée sur la légitimité (politique nationale) externe et insuffisante sur la recherche continue de légitimité interne par les membres, tant des syndicats que des organisations patronales,

- les difficultés à identifier les partenaires de la négociation collective, notamment du côté des employeurs au niveau national et sectoriel,
- la méfiance ou la «jalousie» envers les nouvelles forces politiques (partis politiques) dans les démocraties émergentes dans la région (à l'exception de la Pologne) pour contrôler tous les aspects de la sphère politique, dont les relations professionnelles,
- la structure hétérogène des entreprises par essence, avec des stratégies diverses de marché et de ressources humaines: les petites et micro-entreprises devenant des employeurs dominant dans la région des PECO où les relations en face à face favorisent la négociation informelle au lieu de la négociation collective institutionnalisée, les entreprises multinationales faisaient des investissements directs représentant «l'attitude hostile aux syndicats» tout en combinant flexibilité organisationnelle et du marché du travail basée sur des contrats individualisés,
- la «structure double» des relations professionnelles au niveau de l'entreprise, comme en Hongrie et en Croatie, peut également remettre en question à court terme le rôle des syndicats et de la négociation collective par leur intermédiaire. En Hongrie, les comités d'entreprise élus au niveau local³¹, tels que les organes à participation des travailleurs sont souvent utilisés, notamment dans les entreprises étrangères comme un substitut des syndicats et des partenaires des négociations.

En Hongrie, l'analyse qualitative des relations professionnelles au niveau de l'entreprise a montré différentes caractéristiques particulières dans les années 90.³² Les relations entre les syndicats et la direction se caractérisent par une «compréhension mutuelle et une coopération» selon Martin et d'autres (1998). Aro-Repo (1997) considère que le partenariat est la caractéristique la plus importante des relations direction - syndicats en Hongrie. Le rôle significatif de «l'informalité» dans les relations sociales des entreprises et la structure pluraliste des moyens de communication ont également été illustrés par l'étude susmentionnée (Martin et al. 1998). On considère que ces caractéristiques facilitent les nouvelles pratiques de ressources humaines favorisant les relations professionnelles individuelles plutôt que collectives dans les entreprises hongroises par rapport à d'autres entreprises post-socialistes dans la région des PECO.

Dans le même temps, la plupart des auteurs³³ traitant des relations professionnelles dans la région des PECO soulignent que les conditions économiques et sociales ne sont pas favorables aux actions collectives des syndicats. La polarisation acteurs internes - externes est très forte. La conjoncture de chômage et d'inactivité de masse crée une divergence d'intérêts entre les groupes de travailleurs. Les groupes de travailleurs à des emplois relativement stables ont tout intérêt à défendre et améliorer la position de l'entreprise sur le marché dans des situations économiques dramatiques. D'autres, dans des situations moins privilégiées ou dans des positions faibles sur le marché du travail craignent de perdre leur emploi. Le phénomène de «double loyauté» (Makó-Simonyi, 1997) peut être expliqué, non seulement par des modèles culturels solides de l'ancienne

³¹ Les comités d'entreprise ont été établis depuis le début des années 90 en Hongrie conformément au modèle allemand pour garantir une participation aux décisions concernant les conditions de travail au niveau de l'entreprise. Au départ, ils devaient être distincts des syndicats responsables de la représentation des intérêts et de la négociation. Toutefois, la représentativité des syndicats a été mesurée depuis 1995 en fonction des voix obtenues par leurs candidats lors des élections du comité d'entreprise. Ainsi, les syndicats ont «occupé» les comités d'entreprise dans la plupart des lieux de travail. Dans le même temps, l'ancien gouvernement les a même autorisés à conclure des conventions collectives sur les lieux de travail où il n'y avait pas de syndicats.

³² Voir: Martin, R. - Ishikawa, A. - Makó, Cs. - Consoli, F. (1998), Aro, P. - Repo, P. (1997)

³³ op. Cit et Casale (1997), Mouranche (1998), Mako-Simonyi (1998)

dépendance et «inertie» (Mouranche 1998), mais également par l'engagement considérable des salariés pour maintenir leur entreprise en activité et soutenir sa transformation et/ou privatisation. D'autre part, certains groupes d'employeurs, notamment dans les nouvelles entreprises privées, mettent des barrières à la présence des syndicats afin de prévenir l'organisation d'actions collectives.

Depuis le milieu des années 90, la question de la négociation au niveau de l'entreprise en Hongrie s'étend aux secteurs d'emploi (notamment dans les grandes entreprises publiques et mixtes) où concluant des conventions collectives. La formation professionnelle, les avantages sociaux propres à l'entreprise et le développement d'infrastructures sociales de l'entreprise ont acquis de l'importance dans les négociations de micro-niveau des syndicats hongrois. Les syndicats locaux, mais également les comités d'entreprise élus, prêtent davantage d'attention pendant les négociations non seulement aux salaires mais aussi à tous les aspects des politiques sociales et de ressources humaines de leur employeur. Cela semble constituer un changement important par rapport aux intérêts «centrés sur les salaires» et les «stratégies distributives» des syndicats et reflète leur prise de conscience croissante de l'importance des biens publics tels que la formation professionnelle, les infrastructures sociales et de santé, les investissements environnementaux et leurs effets à long terme sur le marché du travail et le bien être public.

Manifestations de la RSE

En Hongrie, on relève certaines expériences sur la façon dont la direction des entreprises envisage la responsabilité sociale de l'entreprise même si l'expression n'est pas utilisée dans les discours. Elle n'a été mentionnée dans aucune de nos interviews, ni dans les articles sur les stratégies de ressources humaines.³⁴ Les domaines suivants peuvent être considérés comme des manifestations de la RSE:

- les politiques d'action sociale propres à l'entreprise,
- les conditions et réglementations relatives à la santé et la sécurité dans les lieux de travail,
- l'état des relations professionnelles et du dialogue social sur les lieux de travail,
- l'engagement de la direction et les moyens financiers mobilisés pour assumer les coûts sociaux des restructurations technologiques et organisationnelles,
- les activités de formation des entreprises et leur investissement dans l'apprentissage tout au long de la vie,
- les investissements dans la planification de carrière au sein des entreprises,
- les investissements dans le développement communautaire et l'action culturelle.

On observe plusieurs exemples de «bonnes pratiques» en Hongrie. Les entreprises sélectionnées pour notre enquête sur le terrain, à savoir MATAV (société hongroise de télécommunications) MOL (société hongroise de pétrochimie) ont connu une privatisation et une transformation et ont été confronté à des problèmes liés à la réduction de leur niveau d'emploi et à la restructuration de leur main d'œuvre. Dans le même temps, elles ont introduit de nouvelles institutions de dialogue social et de gestion des ressources humaines. Elles sont également réputées pour leur engagement dans les activités de développement communautaire et leurs dépenses en faveurs d'activités culturelles et sportives. Les études de cas ont été préparées entre mars et juin 2002.

³⁴ Pendant la préparation de cette étude, les articles de deux revues spécialisées (Munkaugyi szemle /revue professionnelle et Humanpolitikai Szemle/revue de politique humaine) entre 1992 et 2002 ont été étudiés pour trouver des exemples et des bonnes pratiques de RSE.

Études de cas hongroises

Deux des plus grandes entreprises hongroises ont été sélectionnées pour les études de cas en vue d'analyser les composantes et les conditions sociales, économiques et du marché du travail des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale des entreprises en Hongrie. MOL est une société pétrochimique et MATAV est une entreprise de télécommunications. Toutes deux ont connu des changements structurels et techniques radicaux au début des années 90 et sont parvenues avec succès à stabiliser leur position sur le marché après privatisation. Elles ont été choisies pour l'étude en raison de leur réputation pour leur soutien aux institutions culturelles, sanitaires, sportives et autres institutions publiques. Une autre raison pour être considérées comme de bonnes pratiques en matière de RSE est qu'elles sont dotées en interne d'infrastructures de protection sociale et d'avantages sociaux de grande qualité. Malgré des réductions considérables du personnel de ces deux entreprises, il n'y a pas eu de conflits sociaux majeurs dans et autour de ces entreprises et ceci méritait également d'être examiné. Les deux entreprises ont établi des relations professionnelles et un dialogue social solide sur les problèmes de l'entreprise.

Conformément aux lignes directrices du projet de RSE, les domaines d'activités professionnelles suivantes ont été analysés dans les deux cas susmentionnés comme des signes et des illustrations de la responsabilité sociale:

- la politique d'aide sociale de l'entreprise en tant qu'engagement social de la direction envers les salariés de l'entreprise,
- la politique d'emploi des entreprises illustrant les stratégies de ressources humaines de la direction et leur façon de traiter les questions d'emploi et d'employabilité,
- les investissements réalisés par les entreprises dans le développement communautaire et les actions culturelles,
- et les institutions et l'intensité du dialogue social au sein des entreprises et avec d'autres parties prenantes.

MOL

À propos de l'entreprise

MOL est le groupe pétrochimique leader en Europe centrale et compte tenu de son chiffre d'affaires, la plus grande entreprise de Hongrie. Avec quelque 9 000 salariés dans l'entreprise et 5 000 salariés travaillant dans des filiales, le groupe était l'un des plus grands employeurs du pays³⁵. MOL Rt. (Rt. signifiant «société par actions») a été créée en 1991 à partir du trust public pétrochimique national (OKGT). Les parts de l'État hongrois ont été vendues en bourse en trois temps et la part actuelle de l'État n'est plus que de 25%. Les investisseurs institutionnels étrangers possèdent 52,8% des actions; 16,4% appartiennent à différents fonds; 4,9% sont entre les mains d'institutionnels hongrois et 0,5% d'investisseurs privés hongrois. L'entreprise elle-même possède 0,3% des actions.

L'entreprise a lancé une stratégie régionale dynamique lorsqu'elle a pris une part dans l'entreprise pétrochimique slovaque (Slovnaft) dont elle devrait être majoritaire en 2003. On assiste également à des

³⁵ Données de fin d'exercice 2001.

négociations intensives sur la participation de MOL à la privatisation des entreprises pétrochimiques polonaise PKN et croate INA. En Roumanie, dans le cadre d'un investissement vert, MOL a commencé à mettre en place son propre réseau de stations-service. L'entreprise a aussi signé des accords de coopération en matière de recherche et de production avec des partenaires russes.

L'entreprise compte trois unités principales qui couvrent l'ensemble du pays et des unités étrangères: «l'unité en amont» regroupe toutes les activités minières, alors que la fabrication, l'approvisionnement et la vente sont concentrés dans «l'unité en aval». La troisième unité est composée des divisions fonctionnelles de l'entreprise.

La stratégie de l'entreprise en matière d'emploi

La stratégie de l'entreprise en matière d'emploi avait deux principaux objectifs dans les années 90: la rationalisation de l'utilisation de la main d'œuvre et la fidélisation ainsi que le recyclage du personnel restant. La réduction du personnel ainsi que le développement de ses prestations sociales internes ont été négociés avec les syndicats et dans le cadre du comité d'entreprise.

MOL a commencé sa restructuration interne au début des années 90 lorsque plusieurs activités - pas directement liées à ses processus technologiques - et certains services internes (transport, logement, villégiatures par exemple) ont été décentralisés vers des filiales puis vendus partiellement ou intégralement. Il convient de faire la distinction entre cette évolution et la stratégie d'externalisation de l'entreprise, à savoir la sous-traitance à des entreprises déjà existantes d'activités auparavant menées en interne. Cela s'est produit pour son système comptable qui a été "externalisé" à l'entreprise Accenture bien connue sur le marché international.

La rationalisation radicale de l'emploi a débuté dans l'entreprise en 1996. Dans le même temps, l'élaboration d'une stratégie de ressources humaines et d'un marché du travail interne a été lancée avec un nouveau système flexible d'avantages sociaux propres à l'entreprise depuis 1997. Les salariés peuvent choisir entre différents types d'avantages pour 360 000 forints pour l'année. (Cette somme représente plus de cinq fois le salaire mensuel minimum au niveau national en 2001.)

Tableau 1: *nombre de salariés dans l'entreprise et dans le groupe*

Date (fin d'année)	MOL Rt.	Filiales	Groupe MOL
1991	22 067		
1997	14 059	5 685	19 744
2000	10 796	5 761	16 557
2001	9 390	4 863	14 253
2001 (prévu)	7 195	4 213	11 408

Tableau 2: dépenses de l'entreprise pour ses principaux avantages et services sociaux (choisis individuellement par les salariés) dans le cadre d'un système «cafétéria» [en millions de forints hongrois (Mio HUF)]

Principaux choix	1997	1999	2001
Repas	569 (17,70%)	599 (16,53%)	220 (5,95%)
Cotisation volontaire de retraite	908 (28,24%)	932 (25,72%)	793 (21,46%)
Cotisation volontaire à la caisse d'assurance maladie	136 (4,23%)	396 (10,93%)	962 (26,03%)
Soutien au sport de masse	0 (0%)	70 (1,93%)	571 (15,45%)
Prime sur l'essence	1003 (31,20%)	872 (24,07%)	527 (14,26%)
Total des dépenses	3 215	3 623	3 561

On observe immédiatement dans les deux tableaux précédents qu'alors que le nombre de salariés a diminué de moitié entre 1997 et 2001, le niveau des dépenses sociales de l'entreprise a augmenté dans la même période. En tenant compte d'une inflation d'environ 10% pour ces années, la valeur réelle des dépenses sociales per capita est supérieure à avant. La structure des avantages sociaux montre également une évolution considérable qui est due dans le nouveau «système cafétéria» aux calculs et préférences individuels des salariés. Les cotisations les plus populaires et donc en hausse de l'entreprise vers une caisse d'assurance maladie à participation volontaire et des services de santé complémentaires sont dues à une dégradation de la qualité des services de santé publique et à la précarité croissante du système public d'assurance maladie.

La création d'un marché du travail interne implique la production des compétences nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. MOL a développé un système de formation qui prévoit des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour ses salariés. Il est en partie basé sur des accords et une coopération avec des institutions à tous les niveaux de l'enseignement et la formation professionnels et en partie sur des services de formation internes. La base de connaissance et «l'espace» professionnel sont extrêmement importants pour cette entreprise (où le niveau de développement technologique dans son secteur, avec l'ambition de jouer un rôle leader au niveau régional et dans le cadre d'une concurrence féroce sur le marché mondial). Les dépenses en cours à buts professionnels et scientifiques (voir tableau 3) démontrent bien ce besoins et cet objectif.

Les directeurs interrogés ont souligné que l'objectif de la stratégie en matière d'emploi n'est pas une «carrière garantie à vie» mais «une employabilité à vie». Le développement de programmes de formation est considéré comme un moyen de recycler le personnel de l'entreprise.

Responsabilité envers son environnement social

MOL parraine de façon très visible plusieurs activités éducatives, professionnelles, culturelles et environnementales.

Tableau 3: dépenses sociales et culturelles en 2001 [en millions de forints hongrois (Mio HUF)]

Domaines	Dépenses (HUF)
Activités scientifiques et professionnelles (musées, associations)	53,69 millions
Santé (hôpitaux, cliniques, fondations)	25,85 millions
Action sociale (fondations et actions d'aide)	25,35 millions
Sécurité publique	11,35 millions
Environnement (associations, parcs nationaux, actions)	9,5 millions
Culture (théâtre de l'opéra, orchestres, concerts, festivals, publications, musées, etc.)	2 millions
Éducation (écoles, fondations, programmes)	2,7 millions

Dialogue social au sein de l'entreprise

L'entreprise dispose d'un système structuré de négociation et participation. Deux des plus grandes fédérations traditionnelles et une plus petite ont des unités dans le groupe MOL. L'une des plus grandes appartient à la fédération syndicale des mineurs, l'autre est un syndicat du secteur chimique. La troisième plus petite (qui a recueilli 10% des votes lors des élections du comité d'entreprise en 2001) est une nouvelle fédération spécialement établie dans l'industrie pétrochimique. Conformément aux lois hongroises sur le travail et l'emploi (suivant le modèle allemand de structure double de relations professionnelles), le comité d'entreprise fonctionne également comme une institution de participation des travailleurs. Les principales divisions de l'entreprise ont leur propre comité d'entreprise, 7 au total, qui sont coordonnés au niveau de l'entreprise par le comité d'entreprise central. Les syndicats négocient et signent des conventions collectives avec la direction, alors que le comité d'entreprise est informé et participe aux discussions sur différents types de décisions de l'entreprise. La convention collective de 2002 de MOL Rt garantit dans tous les domaines des prestations supérieures aux normes nationales. Les salariés élisent également des «représentants en matière de travail et de sécurité» conformément à la loi hongroise sur le travail. Ces représentants se regroupent en «commissions sur le travail et la sécurité» au niveau des divisions et au niveau de l'entreprise, une commission centrale sur le travail et la sécurité est composée de leurs délégués. Ces commissions contrôlent les conditions de travail et analysent les accidents sur le lieu de travail.

L'employeur prend volontairement toutes les mesures de rationalisation de l'emploi dans l'entreprise telles que les «licenciements de masse» réglementés par des normes plus strictes (primes de départ supplémentaires, obligations de recyclage, offres d'emploi obligatoires, etc.). Les primes de départ sont versées même lorsque la relation de travail se poursuit dans une filiale ou sous forme de sous-traitance. Un plan de retraite anticipée pour la génération de salariés la plus âgée incite également à se retirer de l'emploi. Les anciens salariés de l'entreprise sont privilégiés en tant que sous-traitants. Cette attitude - considérée par la direction de l'entreprise comme «socialement responsable» - a permis pendant toutes les années 90 de réduire le personnel sans conflits.

Des commissions spéciales de placement et de rationalisation de l'emploi sont établies chez MOL conformément à la loi sur l'emploi pour prendre des décisions sur les réductions d'emploi et les mener à bien. Elles sont composées de représentants syndicaux et des comités d'entreprise ainsi que de la direction, et sont présentes non seulement au niveau des divisions pour mener le processus de rationalisation mais à un niveau inférieur, les groupes de travail communiquent directement avec les salariés et traitent tous les cas individuels.

Certains cas de rationalisation de l'emploi peuvent impliquer le transfert de salariés vers une filiale ou un sous-traitant avec une prime de départ, ou, la mobilité au sein de l'entreprise. MOL dispose d'un système interne de

placement qui propose une aide de recyclage et financière (au logement et à la réinstallation dans un autre lieu). Dans les villes où MOL est le seul employeur, l'entreprise coopère étroitement avec les services publics du marché du travail pour soutenir la réintégration du personnel licencié.

Au début de l'an 2000, la direction et les syndicats ont conclu un accord sur la politique en matière d'emploi qui est contrôlé tous les trimestres. Les personnes interrogées par les directeurs et parmi les représentants du personnel conviennent que les primes de départ et le régime de retraite anticipée sont plus attractifs pour beaucoup de personnes qu'un plan de mobilité interne et/ou régionale au sein de l'entreprise. L'aide proposée par la direction à ces changements ne peut compenser l'insécurité - supposée ou réelle - créée par ces changements pour beaucoup de salariés qui préfèrent les solutions plus définitives de primes de départs et de retraite anticipée.

La perception des activités de RSE en tant que telles

La haute direction de l'entreprise connaît l'expression de RSE, bien qu'elle préfère parler de cette question sous la terminologie «système de valeur de l'entreprise» ou «philosophie de l'entreprise». Ces valeurs et cette philosophie sont présentées dans différents documents, tels qu'une publication sur «l'engagement éthique de MOL - 2002» ou une publication intitulée «MOL Rt. et la société 2001». Le directeur général de l'entreprise cite quatre dimensions de responsabilité sociale.

«L'entreprise a une responsabilité envers:

- les actionnaires, pour garantir des bénéfices,
- ses clients pour proposer des biens et services de valeur,
- ses salariés pour garantir de bonnes conditions d'emploi pour leurs perspectives de carrières et leurs objectifs financiers,
- la communauté extérieure, la société»³⁶

On trouve des déclarations similaires dans différents documents de l'entreprise, mais définies comme des valeurs et une philosophie et non comme de la RSE. Les documents présentant les valeurs susmentionnées ont été diffusés dans toute l'entreprise par le biais de sa page d'accueil et avec une version imprimée, mais la direction est très critique sur les résultats. Selon elle, les salariés aux niveaux inférieurs de l'entreprise sont moins sensibilisés aux «message d'une nouvelle culture d'entreprise».

La philosophie et les responsabilités formulées par le directeur général montrent le double engagement de l'entreprise, non seulement envers les actionnaires directs mais aussi envers les parties prenantes. Le fait de mentionner les clients et la communauté reflète une stratégie de la direction basée sur l'implication des parties prenantes dont l'attitude envers l'entreprise peut garantir une bonne acceptation de ses biens et services sur le marché mais aussi des possibilités d'emploi, de connaissances et d'investissement et des relations professionnelles et sociales favorables. On pourrait qualifier cela de «marketing social» mais dans une période de changements économiques et sociaux radicaux - comme en Europe centrale et orientale - la RSE est probablement une stratégie pour garantir un certain niveau de sécurité dans certains segments de

³⁶ Entretien avec le DG pour l'étude de cas

l'environnement social de l'entreprise. La RSE en tant qu'approche pour rationaliser, établir et développer le marché du travail interne est une stratégie rationnelle de ressources humaines. Dans le même temps, la RSE de MOL envers les parties prenantes montre l'intérêt direct porté à cultiver de bonnes relations professionnelles et communautaires. Différentes organisations civiles mettent une pression publique intense sur ces acteurs économiques prospères tels que MOL, afin de trouver des aides financières pour soutenir l'action sociale, la santé, la culture et autres besoins publics qui sont en péril en raison des transformations des PECO.

MATAV

À propos de l'entreprise

MATAV est l'entreprise leader dans les télécommunications en Hongrie. Elle est née en 1990 de la scission entre la branche télécommunications et la société mère, la poste hongroise. L'entreprise encore publique a été tout d'abord convertie en 1993 en société anonyme exclusivement détenue par l'État. Très rapidement, à la fin de l'année 1993 Deutsche Telekom et l'américain Ameritech International ont acquis - par le biais de leur entreprise conjointe, MagyarCom - 30% des parts de MATAV. En 1995 les actionnaires germano-américains ont accru leur part, avec 67%, qui a ensuite diminué pour passer en 1997 à 59,50%. En 1999, l'État a vendu sa part, à l'exception de «l'action privilégiée» décisive. En 2000, les Américains se sont retirés de MagyarCom, ce qui signifie que depuis lors, 59,49% de MATAV appartiennent uniquement au propriétaire exclusif de MagyarCom, à savoir Deutsche Telekom.

MATAV occupe une position de monopole dans les services téléphoniques traditionnels après avoir obtenu des droits de concession de l'État. Grâce à ce type de services, MATAV couvre 72% de la population. Un tiers de son chiffre d'affaires est toutefois issu des marchés concurrentiels de la téléphonie mobile et autres services de télécommunications.

Suite à la privatisation et aux investissements considérables en capitaux, l'entreprise a connu un développement technologique dynamique. La pénurie de lignes téléphoniques a été comblée en quelques années, le système de télécommunications a été automatisé, et environ 80% des centres sont déjà numériques.

Stratégie relative à l'emploi et aux ressources humaines

Depuis la transformation et la création de MATAV, on a assisté à une réduction et à une rationalisation de l'emploi. En 1995, l'entreprise comptait plus de 17 000 salariés. Ce chiffre a diminué de quelque 30% en 2000, avec 12 000 salariés. Depuis, le personnel a encore été réduit de 20% pour atteindre 9 200 salariés à l'heure actuelle. Dans le même temps le nombre de salariés dans les filiales est resté stable, environ 4 500 entre 1996 et 2002.

Dans le cadre de ce processus, le nombre de travailleurs non qualifiés ou semi-qualifiés a diminué, quantitativement mais aussi par rapport à la main d'œuvre de l'entreprise, leur proportion a diminué. Actuellement, la majorité des salariés ont un niveau d'études supérieur ou intermédiaire. D'autre part, la moyenne d'âge des salariés de MATAV est assez faible, 37 ans seulement. Toutefois, les salariés travaillent en moyenne 11 ans chez MATAV, ce qui indique une stabilité relativement importante des relations professionnelles après la restructuration radicale. Dans le cadre de la restructuration de l'emploi dans l'entreprise, les tâches opérationnelles et les services internes ont en particulier été réduits. Dans le même temps, la part consacrée au marketing est en hausse.

Tableau 4: évolution du nombre et de la structure du personnel de MATAV

	1996	2001
<i>Domaines d'activité</i>		
Marketing	429	936
Principales unités technologiques	8.041	5.000
Opérateurs	2.100	861
Services de support	5.300	2.500
	15.879	9.298

Tout en réduisant considérablement la main d'œuvre, bien que sans conflit brutal et public, MATAV garantit des salaires supérieurs à la moyenne nationale. En 1995, la moitié des salariés avaient un salaire inférieur à la moyenne nationale. En 1999, 10% du personnel de MATAV seulement était dans cette situation. La proportion de ceux qui étaient en dessous de la moyenne de l'entreprise a également diminué, de 70% en 1995 à 66% en 1999. La tendance à la hausse des salaires repose sur un système d'évaluation individuelle qui permet d'aller au-delà des catégories de postes.

L'entreprise dispose d'un système bien développé de formation et recyclage interne proposé aux salariés concernés par les changements organisationnels et technologiques. La convention collective stipule que les nouveaux postes ouverts dans l'entreprise doivent être proposés aux anciens salariés ou aux salariés actuels de l'entreprise.

Stratégie d'externalisation chez MATAV

L'externalisation est le principal instrument permettant de réduire et rationaliser l'emploi dans l'entreprise. Leur objectif est de transférer les services de support à des sous-traitants et de conserver les principaux services technologiques. Les principales étapes de l'externalisation ont été les suivantes:

Transfert des activités à des sous-traitants:

- 1996 - construction du réseau téléphonique
- 1997 - maintenance centrale des bâtiments et équipements
- 1998 - conducteurs
- 1999 - biens immobiliers de l'entreprise
- 2000 - maintenance informatique
- 2001 - centres d'appel et maintenance pour les anciens centres.

Les contrats entre MATAV et le sous-traitant reprenant le personnel garantissent pendant un an la validité de la convention collective de MATAV. Dans certains cas, les sous-traitants acceptent même d'appliquer pendant trois ans les conditions de travail conformément à cet accord. Les salariés ont droit dans leur nouvelle entreprise aux mêmes augmentations de salaire que chez MATAV. Les sous-traitants et les filiales peuvent utiliser l'infrastructure sociale de MATAV mais ils préfèrent souvent (comme les salariés) verser des prestations sociales au comptant.

Malgré ces conditions favorables, les salariés n'accueillent pas l'externalisation de façon très favorable. Selon les personnes interrogées, les petites entreprises sont considérées comme moins stables que les grandes. Toutefois, même la direction de l'entreprise est amenée à revoir sa stratégie d'externalisation. «La rentabilité est sensible à l'externalisation et pour certaines activités, la sous-traitance devient plus chère.»³⁷

Un programme spécial d'externalisation prépare les salariés qui bénéficient de formation et de services de conseil par le biais d'une filiale (STAV Rt) de l'entreprise. Dans trois grandes villes, cette entreprise propose des services individuels du marché du travail aux salariés connaissant une mutation ou un remplacement.

Dialogue social chez MATAV

Dans les négociations au niveau de l'entreprise, les salariés sont représentés par la section MATAV du syndicat hongrois des télécommunications (qui comprenait en 1995 deux syndicats appartenant à deux fédérations différentes). Ce syndicat unifié était au départ opposé à la privatisation des entreprises avec des capitaux étrangers, mais le développement dynamique financé par des ressources externes les a convaincus. La sécurité de l'emploi et les hausses de salaire figurent en permanence à l'ordre du jour. Pour garantir la participation des salariés conformément à la loi, MATAV a créé des comités d'entreprise à tous les niveaux. Le comité d'entreprise central travaille en étroite coopération avec les syndicats. Le nombre de syndiqués diminue proportionnellement au niveau d'emploi: il était de 10 000 lorsque le nombre de salariés était de 17 000 en 1995 et il est passé à 7 000 en 2000 pour 12 000 salariés. Actuellement le taux de syndicalisation est encore d'environ 50%.

Le maintien des niveaux d'emploi actuels est devenu l'une des principales revendications des syndicats dans l'entreprise en 2002. Un accord a été conclu avec la direction pour que le personnel ne soit pas réduit de plus de 3% cette année. La direction proposera des possibilités d'externalisation à ses salariés si la restructuration menace leur emploi. Les syndicats et la direction considèrent le télétravail comme un moyen de maintenir l'emploi à un niveau stable mais à moindre coût. Dans cette perspective, les syndicats considèrent la semaine de 35 heures comme une solution pour lutter contre de nouveaux licenciements. Pour éviter tout conflit en cas de réduction de l'emploi, la convention collective de MATAV prévoit des primes de départ élevées et de bonnes conditions en cas de retraite anticipée.

Les syndicats et le comité d'entreprise ont joué un rôle prépondérant et ont apporté leur contribution à la rationalisation de l'emploi. Ils ont participé aux groupes de travail sur l'externalisation de différentes activités. Ils ont soutenu les solutions impliquant le moins de licenciements. (Dans le cas des centres d'appel par exemple, les syndicats ont rejeté la centralisation pour privilégier la création de trois centres de services au lieu d'un seul à Budapest, afin de sauver davantage d'emplois même «externalisés».)

Le syndicat participe activement à l'instauration et l'expansion du télétravail (ou travail à distance) dans l'entreprise. Chez MATAV, le télétravail est considéré comme un moyen de conserver ou même créer des postes tout en réduisant les coûts. Dans ce domaine, le syndicat de MATAV a mené des consultations avec l'Allemand DPG. Ce soutien a été déclaré utile car il a offert plusieurs propositions pratiques sur la façon d'organiser et d'intégrer le télétravail dans les structures de l'entreprise.

³⁷ Entretien avec le responsable des ressources humaines

Le concept de RSE chez MATAV

L'expression «responsabilité sociale de l'entreprise» n'est pas utilisée dans l'entreprise. Les dirigeants l'associent à la politique sociale propre à l'entreprise. Dans ce domaine, MATAV dispose d'un réseau social vaste et complexe. L'entreprise garantit plusieurs avantages sociaux (repas, aide au transport et au logement, villégiatures, assistance sociale, aide à l'éducation des enfants, etc.) supérieurs à ceux prévus par la loi. Mais la part la plus importante des dépenses sociales a été consacrée à un système d'assurance chez MATAV. Une initiative très intéressante de l'entreprise a été la création de deux fonds d'assurance, la caisse de retraite et une caisse d'assurance maladie similaire depuis le début des années 90. Ces fonds, appelés groupe dimension, se sont développés et sont devenus d'importantes institutions d'assurance au niveau national. Ils offrent différentes possibilités et services d'assurance aux salariés de MATAV mais aussi à des partenaires externes. Actuellement le groupe dimension compte plus de 80 000 contrats de partenariat et quelque 60 employeurs apportent un soutien à leurs salariés dans ce cadre. Les services de retraite et d'assurance maladie obtenus grâce à cette institution - collectant les cotisations des salariés et des employeurs - sont devenus populaires chez les salariés. Ces derniers ont créé leur propre association d'aide et d'assurance volontaire pour attirer des ressources supplémentaires des salariés et des employeurs. Selon les représentants syndicaux, cette association a contribué à une diminution de 7-10% du nombre de syndiqués. On considère que le système d'assurance constitué de caisses et les associations sont responsables d'une baisse de la solidarité et la sécurité des activités syndicales et du renforcement des solutions individuelles et de marché de la sécurité aux dépens des solutions collectives.

Le développement de ce réseau social est une stratégie à long terme de la direction de l'entreprise. Elle a rejeté le «système de prestations cafétéria» basé sur le choix des travailleurs et les prestations au comptant également. Les choix individuels des prestations - selon la direction - nuisent à la planification dans ce domaine et au bon fonctionnement d'infrastructures sociales complexes telles que les cantines, les lieux de villégiature, les centres de formation. Les prestations au comptant peuvent sembler avantageuses pour les salariés à un moment donné, mais les infrastructures sociales et culturelles d'une entreprise ne peuvent fonctionner si elles dépendent de considérations à court terme.

Responsabilités sociales externes de MATAV

Le soutien communautaire et l'aide financière à différentes organisations culturelles, sanitaires, sportives, etc. illustrent très clairement la responsabilité sociale plus vaste de MATAV. L'entreprise a dépensé quelque 60 Mio HUF pour des œuvres caritatives en 2000. La même année, MATAV a soutenu l'équipe olympique hongroise à hauteur de 50 Mio HUF. Elle a financé également les activités de sport de masse et les sports pour les jeunes handicapés. L'entreprise a plusieurs fondations qui contribuent à la formation d'experts en télécommunications. Outre des concerts, théâtres et expositions de renom également parrainés par MATAV, les activités culturelles dans de petites villes peuvent aussi compter sur l'entreprise. La responsabilité sociale la plus vaste de l'entreprise pourrait avoir un impact sur les clients d'un marché aussi concurrentiel que celui des télécommunications. Dans ce sens, les activités de parrainage de MATAV peuvent être considérées comme du «marketing social», qui conduit à un «marketing social» similaire de la part d'autres participants du monde de la téléphonie.

Conclusions

1. D'après les expériences hongroises des recherches en RSE, l'expression responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas utilisée dans les discours de la direction ni dans les documents de l'entreprise. Toutefois, des concepts plus vastes que la responsabilité sociale des entreprises sont connus par les dirigeants hongrois, mais avec une terminologie différente.

2. Dans les études de cas (MOL et MATAV) et les analyses d'expériences d'autres entreprises hongroises, on distingue principalement trois domaines d'action dans les pratiques de RSE: 1. les politiques sociales des entreprises, 2. l'engagement de l'entreprise dans le dialogue social au niveau de l'entreprise sur les conditions de travail et la restructuration et 3. l'engagement financier des entreprises dans les activités sociales, culturelles, environnementales ou autres activités de développement local.
3. Les exemples de «bonnes pratiques» montrent que la politique d'action sociale de l'entreprise est étroitement liée à la gestion des ressources humaines des entreprises. Dans les grandes entreprises compétitives et stables (telles que MOL et MATAV dans notre étude), le développement de leur infrastructure sociale et de leurs prestations sociales fait partie de leur politique pour créer leur propre marché du travail interne afin de garantir la qualité nécessaire, l'engagement et la responsabilité de leurs salariés. Les infrastructures de formation et les dépenses en formation font également partie de leur engagement socialement responsable pour assurer l'employabilité de leur personnel. Dans ces cas, la direction agit en coopération avec les syndicats et les comités d'entreprise et des conventions collectives sont conclues conformément aux lois sur le travail et l'emploi.
4. Dans les petites entreprises, «les bonnes pratiques» - connues grâce à la littérature sociologique³⁸ - illustrent une approche paternaliste des entrepreneurs envers leurs salariés. Dans les petites entreprises, en l'absence de syndicats et de relations professionnelles formalisées, lorsque les entrepreneurs et les salariés souhaitent une coopération durable, le dialogue social concernant les conditions de travail et les prestations sociales est basé sur des relations informelles et sur la négociation. Les «bonnes pratiques» d'engagement des petites entreprises dans les activités sociales et culturelles locales sont également relevées lorsque le développement est basé sur des réseaux locaux d'acteurs économiques, politiques et culturels.
5. En Hongrie, la rationalisation de l'emploi et les licenciements sont réglementés par la loi conformément aux normes de l'UE et les exemples de «bonnes pratiques» montrent que le dialogue social intensif au niveau de l'entreprise a contribué à la restructuration et la privatisation des entreprises ainsi qu'à trouver de bonnes solutions pour les travailleurs licenciés. L'existence d'une représentation du personnel et d'institutions de participation des salariés (comités d'entreprise) jouent un rôle important dans la formation et la réalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les politiques en matière d'emploi. Les «bonnes pratiques» de MOL et MATAV montrent que ces solutions de restructuration, telles que l'externalisation et la décentralisation intensive ainsi que le dialogue social institutionnalisé ont été très utiles. Les entreprises hongroises socialement responsables influencent dans ces cas les sous-traitants pour qu'ils maintiennent en vigueur les normes et prestations sociales pour leurs anciens salariés.
6. L'existence de bonnes relations professionnelles et les procédures assurant le fonctionnement des syndicats et des comités d'entreprise conformément à la législation semblent des indicateurs essentiels de la RSE. Cela est particulièrement vrai en Hongrie qui a connu des changements sociaux et des restructurations économiques radicaux dans les années 90. Les «bonnes pratiques» (de MOL et MATAV) démontrent que les anciennes normes idéologiques des entreprises socialistes peuvent être remplacées avec succès par le concept de «responsabilité sociale» des nouveaux acteurs du marché dans le cadre de stratégies économiques concurrentielles.

³⁸ Kuczi T. - Mako Cs.: «Toward industrial districts? Small firm networking in Hungary», dans: Grabher G - Stark D. eds: Legacies, Linkages, Localities: restructuring networks in post-socialist economies, Oxford University Press, Oxford, 1996.

Références

- Aro, P. - Repo, P. (1997) *Trade Union Experiences in Collective Bargaining in Central Europe*, Geneva: International Labour Office.
- Casale, Ph. (1997) *Collective Bargaining and the Law in Central and Eastern Europe: Some Comparative Issues*, Budapest: ILO Central European Team, Working Paper, No. 20.
- Delteil, V. (1998) *Mutation systématiques de l'entreprise et du salariat: le cas de la Hongrie et Bulgarie*, Revue d'Études Comparative Est-Ouest, Vol, 29. No. 2. Juin, pp. 109-142.
- Ferge, Zs. - Simonyi A. (2002) ILO-PSS Report - *Hungary*, Manuscript, Budapest-Geneva.
- Héthy, L. (1994), *Tripartism in Eastern Europe*, dans Hyman et Ferner (eds): *New Frontiers in European Industrial Relations*, Blackwell, New York.
- Héthy L. (1995) *Analyse d'une expérience tripartite: la tentative d'accord économique et social en Hongrie*, Revue internationale du travail, vol. 134, no. 3. Genève.
- Ishikawa, A. (1998) *Organisation and Activity of Trade Union in Central and Eastern Europe*, Sapporo: Hokkaido University- Slavic Research Centre, *Occasional Papers on Changes in the Slavic-Eurasian World*, mars, No. 64.
- Kuczi T. - Mako Cs.: (1996) *Toward industrial districts? Small firm networking in Hungary*, dans: Grabher g - Stark D. eds: *Legacies, Linkages, Localities: restructuring networks in post-socialist economies*, Oxford University Press, Oxford .
- Makó, Cs. - Simonyi, Á. (1999) *A twofold objective: Model their countries' labour relations systems on those of the most developed countries of the EU, taking into account specific national contexts*, Labour Education, Nos. 114-115.
- Makó, Cs. - Simonyi Á. (1998) *Les relations du travail en Hongrie*, dans: Relations professionnelles en Europe Centrale, la Revue de l'IRES, no. 26-hiver 1998, Paris.
- Martin, R. - Ishikawa, A. - Makó, Cs. - Consoli, F. (1998)(eds.) *Workers, Firms and Unions, (Industrial Relations in Transition)*, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Mester, D. - Mako, Cs (2001): *MATAV Rt. - Cross Border Allocation of Software Development*, EMERGENCE Hungarian Case Study no. 4. Budapest, Institut de sociologie, Académie hongroise des sciences.
- Mouranche, S. (1998) *L'émergence problématique des relations professionnelles*, (in) Frybes, M. (ed.) *Une Nouvelle Europe Centrale*, Paris: Éditions la découverte, pp. 152-69.
- Simonyi, Á. (1999) *Labour and Social Welfare in Competitive Firms*, in: Cs. Makó-C. Warhurst eds. *The Management and Organisation of Firm in the Global Context*, pp. 101-110, Université de Godollo, Université de sciences économiques de Budapest, Budapest.
- Trade Union Experiences in Safety and Health at the Workplace in Hungary*, Report of an ILO survey, Budapest, 2000. www.eurofound.eu.int Première enquête sur les conditions de travail dans les pays candidats et dans l'Union européenne, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002.

A. Simonyi (Université ELTE, Budapest)

Le contexte culturel et juridique de la responsabilité sociale en France

Un concept au cœur de traditions contradictoires

«Le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise est une idée ancienne, qui trouve ses origines notamment dans le paternalisme de certains employeurs (comme Koechlin à Mulhouse ou Schneider au Creusot) à la fin du 19e siècle. Même les codes de conduite, qui constituent aujourd'hui l'un des instruments de promotion de la responsabilité sociale, ne sont pas un phénomène récent. Dès le début du 20e siècle, des organisations professionnelles, mais aussi des entreprises adoptent en effet des textes qui contiennent des normes sociales que l'employeur doit respecter. L'analyse de ces premiers codes de conduite révèle qu'ils sont le plus souvent élaborés suite à des dysfonctionnements importants, l'objectif consistant à» mettre de l'ordre dans leur maison plutôt que de voir l'État le faire plus «lourdement».

Au cours des années quatre-vingt, l'une des grandes idées est de (ré)concilier l'économie et le social. Certaines organisations patronales, à l'intérieur du CNPF ou à l'extérieur, certains grands patrons - comme A. Riboud, PDG de Danone avec son livre «Modernisation: mode d'emploi» promeuvent alors la thématique de «l'entreprise citoyenne». Même si cette notion peut être contestée dans la mesure où la qualité de citoyen devrait être réservée aux personnes physiques, on constate une implication plus importante des entreprises dans la vie de la Cité, que ce soit en exerçant une influence sur la prise de décision par les pouvoirs publics dans le cadre du lobbying, ou en soutenant des activités sociales, culturelles ou sportives dans le cadre du sponsoring. A part cette dimension externe, le concept de l'entreprise citoyenne se traduit en 1982 aussi par la reconnaissance légale de certains droits d'expression aux travailleurs qui, selon le rapport Auroux, doivent devenir des citoyens dans l'entreprise.

Lorsque le mouvement de la responsabilité sociale de l'entreprise arrive au début des années quatre-vingt-dix des Etats-Unis, il peut par conséquent s'appuyer en France sur une longue tradition, même si les acteurs sociaux continuent plus souvent à y faire référence à la notion, plus familière pour eux, de citoyenneté d'entreprise. Pour autant, certains aspects de la notion de RSE, telle qu'elle a été façonnée par son terroir anglo-saxon, ne s'insèrent pas sans difficulté dans le paysage culturel français. A cela au moins deux raisons qui renvoient à des traditions françaises fort anciennes et relativement bien conservées, même si depuis une quinzaine d'années certaines évolutions se font jour, en lien notamment avec l'insertion de la société française dans l'Europe et au-delà dans une économie mondialisée.

D'un côté, la conception traditionnelle du rôle de l'Etat comme porteur d'une rationalité exprimant l'intérêt général et garant, à ce titre, d'une responsabilité sociale supérieure (et pas seulement complémentaire de celles des autres acteurs) est en France très éloignée de celle des penseurs libéraux anglo-saxons. Alors que ces derniers se montrent suspicieux vis-à-vis des pouvoirs centraux et font davantage confiance aux initiatives volontaires de la société civile, la méfiance est inverse en France. L'Etat et la Loi sont considérés comme les garants d'un principe de responsabilité sociale s'appliquant à tous, tandis que bien des initiatives émanant de la société civile sont vues comme des actions, certes utiles mais néanmoins suspectes de dissimuler des intérêts particuliers. Cela concerne aussi le dialogue social où, de manière récurrente, la primauté du législatif est opposée à «l'autonomie» des partenaires sociaux et des conventions qu'ils élaborent.

Le législateur, pour tenir compte, de cette situation a bien créé dès 1986 le concept «d'accord dérogatoire» mais le terme en dit long sur le principe et la primauté qui s'y attache. De leur côté, les partenaires sociaux ont mis au point une position commune sur la négociation collective qui remet en cause le partage des rôles avec l'Etat d'une part, et, d'autre part, la hiérarchie normative traditionnelle régissant les rapports entre accords nationaux, accords sectoriels et accords d'entreprises. Il n'en reste pas moins que l'idée selon laquelle

certaines lois, pourraient ne définir que des seuils minimaux au-delà desquels s'exercerait la responsabilité sociale des acteurs, ne manquerait pas de choquer beaucoup de monde au sein de l'Hexagone. L'usage y est bien plus souvent établi de se tourner vers les pouvoirs publics afin que ceux-ci «fassent face à leurs responsabilités» et souvent «légifèrent» pour à la fois reconnaître et commencer à traiter un nouveau problème social. Dans cette perspective, l'Etat serait le seul à pouvoir accueillir et orienter un «forum multi stake holders» comme il essaie de le faire à travers des institutions comme le Conseil Economique et Social ou le Commissariat au Plan. Mais cette réponse au défi de la RSE est-elle suffisante ?

De l'autre, l'idée, familière dans une large partie de l'Europe, de compromis ordonné et durable entre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, méritant tous, au-delà de leurs spécificités et de leurs différences, d'être pris en considération, a de longue date rencontré bien des difficultés en France. Dans de nombreux domaines, y compris les relations de travail, se manifeste en effet une culture d'affrontement entre les différentes parties prenantes qui rend les compromis et arbitrages passés comme suspects d'abord de «compromissions» non comme porteurs de régulations équitables. La perspective de construire, dans le cadre de la RSE, des relations nouvelles de coopération avec de «nouveaux acteurs» peut donc apparaître moins séduisante ou plus risquée dans ce contexte. Cela ne devrait pas interdire pour autant à de nombreuses entreprises, aux partenaires sociaux ou à d'autres groupes de s'engager dans cette voie.

Un cadre légal incitant à la responsabilité sociale des entreprises

La plupart du temps, les pratiques socialement responsables sont considérées comme des engagements qui n'ont qu'une valeur purement morale, sans pouvoir produire des effets juridiques. L'analyse du droit positif français montre cependant que la responsabilité sociale s'exerce à l'intérieur d'un cadre juridique de plus en plus précis, notamment parce que le droit incite les entreprises à adopter des normes de responsabilité sociale. Ces incitations peuvent s'adresser, soit aux fonds d'investissement qui exercent ensuite une pression économique sur les entreprises, soit directement aux entreprises.

Une incitation indirecte: l'obligation de transparence pesant sur les fonds d'investissement

Plusieurs législations nationales dans les Etats de l'Union européenne imposent aux fonds d'investissement de préciser s'ils tiennent compte dans le choix de leurs investissements de critères sociaux et environnementaux. Or, compte tenu d'un intérêt croissant des épargnants pour une gestion socialement responsable de leur argent,³⁹ on peut penser que cette obligation de transparence conduira plusieurs fonds à modifier leur politique d'investissement. De manière indirecte, on agrandit donc la pression économique sur les entreprises à la recherche d'investisseurs en faveur de la reconnaissance de leur responsabilité sociale.

En France, le projet de loi sur l'épargne salariale, adopté en première lecture par l'Assemblée nationale en octobre 2000, introduisait ainsi un nouvel article L. 444-7 dans le Code du Travail, selon lequel, «les organismes de placement collectif en valeurs mobilières auxquels sont affectés des fonds recueillis par les plans d'épargne d'entreprise, les plans d'épargne interentreprises, les plans partenariaux d'épargne salariale volontaire, étaient tenus de rendre compte annuellement de la mesure dans laquelle ils prennent en compte des considérations sociales, environnementales ou éthiques tant dans la sélection, la conservation et la liquidation

³⁹ CSR Europe, *The European Survey on Socially Responsible Investment and the Financial Community*, CSR Europe, Brussels, 200.

des titres de placement composant leur portefeuille que dans l'exercice des droits attachés à la détention des titres, comme les droits de vote». Cependant, pour tenir compte de l'opposition du Sénat, le ⁴⁰texte de loi adopté en dernière lecture ne comporte plus cette disposition, et rend ce rapport annuel optionnel.

Le texte de la loi sur le fonds de réserve pour les retraites a subi une évolution similaire. Le gouvernement a proposé un texte, selon lequel une partie des fonds pourrait être investie en actions, en prévoyant que le directoire de l'organisme gestionnaire rende compte régulièrement au conseil de surveillance et retrace notamment, à cet effet, la manière dont les orientations générales de la politique de placement du fonds ont pris en compte des considérations sociales, environnementales et éthiques.⁴¹ Mais le Sénat a refusé cette disposition en arguant que «même s'il s'agit de considérations éminemment⁴² généreuses, le fonds doit avoir une mission univoque: contribuer à financer les retraites des Français».

Si le droit positif français se montre donc plutôt réservé à l'égard de l'introduction d'une obligation de transparence sur la prise en compte des critères sociaux et environnementaux qui pèse sur les fonds d'investissement, il comporte au contraire une obligation de transparence à la charge directe des entreprises.

Une incitation directe: l'obligation de transparence pesant sur les entreprises

Les pouvoirs publics peuvent décider de favoriser la responsabilité sociale des entreprises, en leur imposant une plus grande transparence sur leurs pratiques sociales et environnementales. Sans les obliger à adopter des normes de responsabilité sociale, cette transparence constitue incontestablement une incitation très forte pour les entreprises à formaliser leurs politiques sociales et environnementales, notamment en adoptant des codes de conduite.

En France, la loi sur les nouvelles régulations économiques de mai 2001 introduit en effet un nouvel article L. 225-102-1 dans le Code de Commerce, qui prévoit l'obligation pour le conseil d'administration ou le directoire des sociétés cotées, de présenter chaque année un rapport aux actionnaires «sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité».⁴³ A partir de l'exercice clos au 31 décembre 2002, toutes les sociétés cotées en France doivent donc élaborer des rapports annuels, tenant compte des trois aspects du développement durable, à savoir l'économique, l'environnement et le social.

Le décret d'application du 20 février 2002 précise le contenu de ce rapport, en choisissant de ne pas établir une liste détaillée des indicateurs sociaux et environnementaux, et en prévoyant plutôt de manière générale les aspects qui doivent être abordés dans le rapport. En ce qui concerne les aspects sociaux⁴⁴, le rapport annuel doit tout d'abord reprendre certaines données du bilan social⁴⁵, comme les effectifs, les embauches, les licenciements ou le temps de travail. Le rapport doit ensuite faire état des relations avec les sous-traitants, et

⁴⁰ Article L. 214-39 code monétaire et financier.

⁴¹ Projet de loi du 10 mai 2001 introduisant un nouvel article L. 135-8 dans le code de la sécurité sociale.

⁴² Rapport n° 339 de la commission des affaires sociales.

⁴³ article 116 de la loi 2001-420 du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques.

⁴⁴ Article 148-2 du décret modifié 67-236 du 23 mars 1967.

⁴⁵ J. IGALENS et M. PERETTI, *Le bilan social de l'entreprise*, 2e éd., PUF, coll. Que sais-je ?, Paris, 1982 CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, *Le bilan social, Rapport présenté par M. Jean Gautier*, CES, Paris, 1999.

notamment indiquer si l'entreprise adopte des mesures pour inciter ses sous-traitants à respecter les normes sociales fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. Enfin, le rapport doit préciser les relations que l'entreprise entretient avec la société, les associations et les organisations non gouvernementales.

Un droit du travail laissant un espace à la responsabilité sociale des entreprises

Même si les relations de travail en France s'exercent à l'intérieur d'un cadre légal et conventionnel très complet, il existe des domaines dans lesquels les entreprises disposent d'une marge de manœuvre importante pour aller au-delà des exigences du droit du travail. Ceci est notamment le cas des restructurations et de la protection de la santé et de la sécurité dans les relations de sous-traitance.

Responsabilité sociale et restructurations

Le droit français encadre très fortement les relations de travail et prévoit un ensemble de procédures et mesures lorsqu'une restructuration est décidée. Succinctement, il faut rappeler les éléments suivants:

Dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés, la loi oblige l'employeur à mettre en place un comité d'entreprise et à organiser tous les deux ans des élections pour que les salariés puissent y nommer leurs représentants. Ces élections comportent deux tours, le premier étant réservé aux organisations syndicales. Si moins de 50 % des salariés ont voté, un deuxième tour est organisé, ouvert à toute liste.

Les comités d'entreprises ainsi constitués doivent être informés et consultés sur toutes les décisions importantes ayant trait à la marche de l'entreprise. La procédure d'information et de consultation doit être menée à son terme avant que la décision ne soit effective, ce qui, en pratique, signifie qu'il n'est pas possible de mettre en œuvre une décision d'importance pour la vie de l'entreprise avant que le comité n'ait donné son avis, quel qu'il soit.

Les restructurations sont considérées comme des événements importants et lorsqu'elles risquent d'entraîner plus de 10 licenciements dans une société de plus de 50 salariés, le droit français prévoit que soit demandé au comité d'entreprise son avis sur les raisons de la restructuration envisagée et sur un plan social qui doit obligatoirement être élaboré dans le but «d'éviter les licenciements ou d'en diminuer le nombre et de favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité» (Art. L 321-4-1 du code du travail). Le comité d'entreprise a le droit de nommer un expert qu'il choisit librement pour étudier la situation de l'entreprise et le plan social proposé et la procédure d'information et de consultation se déroule en trois réunions au cours desquelles sont discutées le projet de la direction et le rapport de l'expert.

Ces contraintes ainsi imposées aux entreprises sont très élevées en théorie mais il n'est pas rare qu'elles ne fassent l'objet que d'un respect formel. Il est très fréquent que les mesures proposées ne visent pas à éviter les licenciements et il n'est pas rare que le plan social vise simplement à transférer le plus rapidement possible les salariés vers les dispositifs publics de l'emploi (ANPE). La responsabilité sociale des entreprises doit donc, en ces circonstances, être appréciée en fonction de la qualité réelle des actes engagés et non sur la simple lecture des documents.

Responsabilité sociale et santé-sécurité dans les relations de sous-traitance

A l'heure actuelle, il n'y a pas à proprement parler de régulation sociale de la sous-traitance en France, mais il existe plusieurs dispositions parcellaires:

- une régulation économique de 1975, qui vise à protéger le sous-traitant des difficultés économiques rencontrées par le donneur d'ordres et lui assurant une garantie de paiement;

- une loi sur le travail illégal, qui oblige tout donneur d'ordres à s'assurer - au-delà de toute commande dépassant les 3000 €- du respect d'un certain nombre d'obligations administratives, sociales et fiscales par le sous-traitant;
- une série de dispositions sur le transfert d'entreprises (article L 122-12 du Code du Travail), qui reprennent celles de la directive européenne sur le même thème;
- une disposition de la loi de modernisation sociale (article L. 432-1-2 du Code du Travail), qui impose à l'entreprise d'informer les sous-traitants des projets de restructurations.

A ces dispositions visant explicitement la sous-traitance, il faut ajouter:

- une réglementation en matière de santé-sécurité (1992) au travail sur les travaux entrepris par une entreprise «extérieure» sur le site d'une autre entreprise. Ces dispositions prévoient des «protocoles» d'intervention en sécurité, des inspections communes et un certain nombre d'obligations réciproques;
- une modification toute récente (2002) de la législation sur les comités d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail visant à étendre leur champ de compétences aux entreprises sous-traitantes (suite notamment à l'accident industriel de l'usine TotalFinaElf de Toulouse qui a mis en cause le recours à la sous-traitance pour des travaux à «risques»);
- un principe général de responsabilité de l'employeur par rapport à tout ce qui se passe sur le «site» de l'entreprise (y compris l'intervention de sous-traitants);
- une jurisprudence croissante des tribunaux, dégageant à l'occasion d'accidents du travail notamment, la notion de «responsabilité conjointe» de deux entreprises ou plus.

Par contre, aucune disposition à ce jour, de nature légale, réglementaire ou conventionnelle, n'a été établie sur le recours à la sous-traitance dans d'autres pays, notamment extérieurs à l'Union européenne.

Les études de cas

Chèque déjeuner

Présentation de l'entreprise

L'entreprise étudiée est une PME de 200 personnes située en région parisienne, société mère d'un petit groupe de filiales implantées en Espagne, Italie, République Tchèque, Slovaquie, Hongrie, Pologne et Roumanie. Elle présente la particularité d'être une société coopérative dans laquelle la quasi-totalité des salariés sont coopérateurs (l'acquisition du statut de coopérateur étant obligatoire, après une première année passée dans l'entreprise). Les salariés sont donc actionnaires et informés régulièrement de la marche de la société en même temps qu'ils sont intéressés à son évolution.

La société est en croissance et fabrique un titre de paiement particulier : le chèque déjeuner, pour lequel elle reçoit du papier infalsifiable de l'Imprimerie Nationale. Son processus de production consiste donc à imprimer ce papier, à le découper à le structurer en carnet de chèques, avant de procéder à l'emballage et à l'expédition. Ce titre de paiement est le produit principal du groupe mais il fabrique et distribue aussi des chèques domiciles, des chèques services et une gamme de «chèques loisirs» (chèques lire, chèques disques, chèque culture).

Une conduite du changement visant à préparer l'avenir de la société en maintenant l'emploi
La société est confrontée à une évolution majeure à venir: le chèque déjeuner sur support papier pourrait être remplacé par une carte magnétique. Trois faits sont importants à ce propos:

- Il n'est pas certain que le passage à la carte magnétique se fasse, mais il est impératif pour la société de s'y préparer sous peine d'être marginalisée au cas où la substitution interviendrait alors qu'elle n'est pas prête.
- Si la substitution se réalise, ses modalités elles-mêmes ne sont pas certaines. Notamment, une incertitude forte subsiste sur la durée de la transition: quelques mois ou plusieurs années ?
- Enfin, si la substitution se réalise, 40 postes de travail existant actuellement seraient touchés (soit 20 % de l'effectif) et de 20 à 40 postes nouveaux seraient créés, les postes créés étant différents des postes supprimés.

Le processus étudié ici présente trois contraintes fortes. D'une part, il n'est pas envisageable pour la société de ne pas se préparer à ce qui sera une évolution technique majeure dans son domaine d'activité; d'autre part, le chemin et surtout les rythmes que suivra cette évolution est incertain ; enfin, le changement de produit (du chèque papier à la carte à puce) conduira à un changement de procès de production dans lequel les contraintes techniques sont fortes (les machines à acquérir constituent des investissements importants et leurs caractéristiques techniques sont déterminées par les sociétés qui les construisent, lesquelles sont de grands groupes internationaux). Notons enfin que ce processus est encore en cours de réalisation.

La décision d'entamer le processus visant à préparer la société au passage à la carte à puce a été prise par un comité de direction qui ne se distingue pas particulièrement de ce qu'est ce type de structure dans une entreprise classique sauf sur un point particulièrement important: il doit rendre compte à l'assemblée des coopérateurs et donc dans le cas présent à la quasi-totalité des salariés. La décision s'est accompagnée d'une décision que le président a formulée ainsi: «personne ne sera laissé sur le bord du chemin au cours de ce processus».

Les outils du changement: un processus d'information atypique et des outils classiques de gestion des ressources humaines

Dans la foulée de cette décision de nombreuses initiatives ont été mises en place, parmi lesquelles il faut distinguer trois processus d'informations distincts : l'un concerne le comité de pilotage du projet auquel il est rendu compte de façon régulière de l'avancée des travaux, l'autre concernant les salariés eux-mêmes, au travers d'un réseau de correspondants désignés dans chacun des différents services de l'entreprises, le troisième concerne le comité d'entreprise:

1. L'information du comité de pilotage résulte de la mise en place de réunions régulières et du suivi des diverses actions engagées.
2. Celle des correspondants est réalisée par la tenue de réunions régulières auxquels participent 20 personnes environ (soit 10% des effectifs de l'entreprise) désignées au sein de chaque service et dont le rôle est d'informer leurs collègues et de faire remonter les questions et les interrogations. Les correspondants sont destinataires de tous ce qui est présenté au comité de pilotage.
3. Après avoir été informé du projet dans son ensemble, le comité d'entreprise est informé et les délégués du personnel sont destinataires des comptes rendus du comité de pilotage

L'ensemble des interlocuteurs que nous avons rencontrés insistent sur la confiance qui existe entre eux et sur l'importance que revêt, tant pour le maintien de cette confiance que pour le bon déroulement du processus, la qualité et le caractère permanent de l'information. Mais il faut souligner que cette confiance existait avant le lancement du processus de restructuration en cours.

Parallèlement s'est posée la question de faire en sorte que l'engagement de ne laisser personne sur le bord du chemin soit suivi d'effets. Un ensemble d'outils a été mis en place à cette occasion, qui ne diffèrent pas des outils classiques de Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences (GPEC). L'utilisation de certains d'entre eux (les organigrammes comparés) étant d'ailleurs courante dans les procédures de licenciements, notamment ceux utilisés à l'origine du processus:

- L'établissement de deux organigrammes comparables entre eux et décrivant l'organisation actuelle pour le premier, l'organisation future pour le second et permettant de faire ressortir les postes qui seront supprimés, ceux qui seront modifiés et ceux qui seront créés.
- Une analyse des postes qui disparaissent.
- Une analyse des postes créés.

Les étapes ultérieures du processus sont plus atypiques mais reposent cependant sur des outils de gestion des ressources humaines connus:

- détermination des souhaits des salariés en terme d'évolutions professionnelles.
- comparaison des compétences des personnes occupant les postes qui disparaissent et des compétences requises par les nouveaux postes.
- engagement dans un processus dit de «matching» et visant à organiser un parcours interne pour les salariés dont le poste sera supprimé.

Ce dernier point est important et nécessite une explication. L'idée d'assurer une évolution professionnelle par la formation de salariés occupant un poste dont la disparition est programmée n'est pas nouvelle. La différence avec le processus en cours réside dans l'organisation de parcours qui peuvent supposer trois voire quatre mouvements pour résoudre un cas. Dans ce processus, l'intéressé ne sera par forcément le principal bénéficiaire des formations réalisées. Ainsi le poste A étant supprimé, un poste B, proche peut être proposé alors que l'occupant de ce poste se verra proposer une évolution vers un poste créé. Ce mouvement à plusieurs niveaux (couramment appelé «jeu de taquin») est probablement la pierre angulaire de processus en cours.

Discussion du cas

Si les outils utilisés sont proches ou identiques à ceux de la GPEC, deux différences méthodologiques sont à noter:

- L'utilisation du temps. L'annonce précoce (fin 2001) d'un processus dont la date de réalisation probable est le début de l'année 2004 laisse le temps d'organiser les transitions
- L'absence de désignation autoritaire des devenir des personnes hormis la désignation des suppressions de postes

Le deuxième point mérite une attention particulière puisqu'il dissocie deux phénomènes ordinairement indissolublement liés : la suppression de poste et la rupture du contrat de travail.

La question du gain pour l'entreprise n'est pas posée par les promoteurs de l'opération (qui n'inscrivent pas non plus leur action dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise bien qu'ils cherchent à se conformer à un comportement socialement responsable). Elle peut cependant être approchée sous deux angles: les formations nécessaires n'ont pas un coût supérieur aux indemnités qui seraient à verser en cas de licenciement. Mais plus profondément, il est probable que l'entreprise conservera un savoir-faire, lié à l'ancienne.

ACOME

Présentation du cas

ACOME est une entreprise de taille moyenne qui fournit en produits et systèmes les industries des télécoms, de l'automobile et du Bâtiment. Localisée dans une région rurale de l'Ouest de la France, elle dispose d'un siège à Paris. ACOME emploie un millier de personnes pour un chiffre d'affaire annuel de l'ordre de 200 millions d'euros. Ses exportations représentent 37% de son CA. Dans les années récentes, ACOME a mis en place des filiales commerciales en Europe et créé deux joint venture en Chine et au Brésil, accompagnant leur principal client automobile dans ces pays.

ACOME est la plus grosse coopérative ouvrière de production en France. Les salariés doivent en devenir sociétaires au bout de trois années de présence dans l'entreprise. Une assemblée générale élit chaque année les dirigeants de l'entreprise. La participation des salariés aux Assemblées est très forte, à l'image de leur attachement à cette prérogative. ACOME distribue à ces salariés actionnaires un intéressement important (équivalent certaines années à plusieurs mois de salaire) et verse des rémunérations au-dessus des salaires pratiqués dans sa région d'implantation. A côté de cette dimension financière, qui n'est bien sûr pas étrangère à l'attrait exercé par ACOME vis-à-vis de ses salariés, l'entreprise s'efforce, à travers un tissu de «bonnes pratiques» d'assurer également la pérennité locale de l'emploi et la qualité du dialogue social interne.

ACOME a été choisie comme étude de cas, à la fois en tant que moyenne entreprise (par opposition aux grandes entreprises) et en tant que coopérative ouvrière de production (par opposition aux sociétés classiques). ACOME a grandement facilité notre travail en nous accueillant en Normandie, à Mortain, où nous avons pu visiter l'ensemble du site industriel. Nous avons pu rencontrer les représentants de la direction mais aussi les cadres intermédiaires et des représentants du personnel. Une abondante documentation a été mise à notre disposition.

Une logique jusqu'ici plutôt réussie de préservation de l'emploi sur le site de Mortain

Depuis de longues années, ACOME a développé une stratégie de diversification, s'appuyant sur les applications à différents secteurs de la technologie d'extrusion qui constitue le cœur de son savoir faire et dans laquelle elle continue d'investir. L'entreprise consacre 10% de son CA en investissement et RD, entretient des relations suivies avec les instituts de technologie dans son secteur et développe des recherches vers de nouvelles applications des technologies qu'elles maîtrisent.

Historiquement liée à l'industrie du téléphone (France Télécom a été un client représentant jusqu'à 80% de son CA) ACOME a su se diversifier vers d'autres secteurs: les télécom ne représentent aujourd'hui un peu moins de la moitié du CA, les équipements électriques destinés à l'automobile 20% et les câbles destinés au bâtiment 30%.

L'originalité de cette stratégie réside dans le fait que les investissements réalisés, sous forme de construction de nouveaux bâtiments, de mise en place de nouveaux savoir-faire, d'acquisition de nouvelles machines et de prospection de nouveaux clients, ont été délibérément réalisés sur le site de Mortain en Normandie. D'autres stratégies auraient clairement pu être mises en oeuvre visant par exemple à se rapprocher de pôles urbains plus importants (en bénéficiant à la fois des incitations locales des pouvoirs publics à y créer des emplois et d'un bassin de main d'œuvre plus large) ou même de faire appel, en se délocalisant comme beaucoup de ses concurrents, à une main d'œuvre moins chère.

La logique ACOME est inverse, guidée non seulement par l'esprit «socialement responsable» de ses dirigeants mais aussi par la volonté de l'ensemble de son personnel. La préoccupation première des dirigeants élus de l'entreprise, le mandat qu'ils reçoivent chaque année de sa part de leurs sociétaires, est bien, en effet, d'assurer la pérennité des emplois des sociétaires. Ceux-ci souhaitant, dans leur immense majorité, rester en Normandie, il convient donc de développer l'emploi sur place, quitte à en assumer les conséquences en prenant les orientations suivantes:

- améliorer en permanence les méthodes et la qualité de la production, pour rester compétitifs : Trois ans plus tôt, ACOME a mis en place, avec l'aide d'un consultant, une nouvelle organisation industrielle par îlot autonome de production, inspirée des «meilleures pratiques» en la matière.
- encourager la mobilité et la promotion interne: Les techniciens de Méthode, de Qualité et de Maintenance, précédemment regroupés dans un Département Technique, ont été redéployés au niveau des ateliers, certains accédant à cette occasion à de nouvelles responsabilités opérationnelles.
- faire venir jusqu'à Mortain les ingénieurs dont la coopérative a besoin, en se coordonnant sur cette question avec les autorités régionales.
- créer les formations nécessaires pour recruter sur place les opérateurs de demain, à travers par exemple le développement d'un Baccalauréat Professionnel en collaboration avec l'Education Nationale. Tous les lauréats de cette formation ont été jusqu'ici embauchés par ACOME.

La diversification stratégique reste cependant l'axe centrale de cette politique. Jusqu'ici ACOME n'a connu que des succès dans ses diversifications successives, apportant ainsi la preuve qu'une stratégie «ffensive» au service de l'emploi local, peut être conduite, sans aide des pouvoirs publics et au sein d'une zone rurale peu industrialisée.

Le dernier investissement réalisé dans le domaine de la fibre optique s'annonçait prometteur, permettant en particulier, grâce à l'embauche d'une centaine de jeunes opérateurs préalablement formés, de rajeunir substantiellement une population salariée dont une partie significative est susceptible de partir en retraite à l'horizon 2012. On connaît le retournement catastrophique de conjoncture qu'a connu ce secteur, les difficultés financières des grands opérateurs les ayant conduit à geler brutalement leurs investissements. ACOME a subi comme les autres ce choc, la nouvelle usine fonctionnant à minima au moment de notre visite sur le site.

Face à ce retournement de conjoncture, si brutal qu'il a conduit chez des concurrents français d'ACOME à des licenciements massifs et à des fermetures d'usine, ACOME s'est trouvée fortement ébranlée, et le restait encore au moment de notre étude. Jusqu'ici l'entreprise a pu éviter de licencier au sein de son effectif permanent. Par contre, et ceci marque les limites «économiques» d'une stratégie de responsabilité sociale, ACOME n'a pas reconduit la centaine (10% de son effectif) de contrats à durée déterminée (CDD) qu'elle avait mis en place un an plus tôt. L'examen du bilan social de l'entreprise montre le caractère exceptionnel de

l'événement dans les pratiques de l'entreprise qui jusqu'ici intégrait quasi systématiquement les CDD à son effectif permanent. Dans le contexte de crise actuel, les CDD ont donc tenu chez ACOME leur rôle «classique» d'amortisseur de crise, au détriment bien sûr de ces jeunes préalablement formés, qui, recrutés localement, étaient les enfants du personnel en place ou des jeunes appartenant à la communauté locale.

Les responsables de l'entreprise ne se satisfont en rien de la «solution» adoptée, qui constitue une illustration très symbolique aussi bien des transformations intervenues dans la sphère de l'emploi en l'espace d'une génération que de la dépendance d'une entreprise industrielle moyenne vis-à-vis de ses plus gros clients. Ils espèrent qu'une reprise de l'activité permettra de «récupérer» le plus possible de ces jeunes. Ils invoquent également les rigidités de la réglementation et du cadre législatif qui, dans une situation comme celle-ci, ne permettent pas de trouver, en collaboration avec les pouvoirs publics, centraux et locaux, des solutions socialement plus satisfaisantes. Il n'est pas possible au plan légal de prévoir, par exemple, le départ en pré-retraite des salariés les plus âgés (dont certains ont du mal à trouver leur place dans la nouvelle organisation en îlot autonome de production dont s'est dotée ACOME) et l'embauche de jeunes qui sont à la fois l'avenir d'ACOME mais aussi d'un territoire environnant dont la population active tend à diminuer de façon préoccupante.

Une information poussée des salariés

Il n'y a pas de syndicat implanté chez ACOME. Cette situation est tout à fait exceptionnelle en France dans une entreprise industrielle employant 1000 personnes. Deux tours sont ainsi systématiquement organisés aux élections professionnelles, les organisations syndicales étant en France seules habilitées à présenter des candidats au premier tour. Là où la loi prévoit l'intervention obligatoire d'un syndicat, comme récemment pour la négociation de l'application de la loi sur les 35 heures, les salariés d'ACOME ont du faire appel à un mandataire pour négocier avec leur direction.

Le comité d'entreprise, principale instance de discussions des orientations économiques de l'entreprise, ne fait pas appel à des expertises extérieures, financées par l'entreprise, comme il en aurait légalement la possibilité, au motif déclare son secrétaire que «ce serait payer deux fois». Pareille situation paraît a priori très éloignée de celle des promoteurs de l'idée de responsabilité sociale de l'entreprise, qui prônent le renforcement du dialogue social.

L'intérêt du cas ACOME est de montrer comment l'entreprise coopérative a construit des dispositifs permettant d'organiser une consultation très large de ses salariés, même en l'absence de syndicat, et de les associer étroitement au fonctionnement de l'entreprise. Il est d'ailleurs difficile de faire la part dans cette sollicitude de ce qui s'adresse au «salarié» et à «l'actionnaire» puisque ces deux figures sont confondues dans la personne du sociétaire .

On peut décrire ainsi le dispositif permanent d'information et de consultation du personnel chez ACOME, qui mérite d'être considéré, en tant que pratique volontaire allant au-delà des obligations légales de l'entreprise,

⁴⁶ La situation rappelle ici celle rencontrée dans d'autres de nos études de cas où, comme par exemple chez VW à Wolfsburg ou chez CORUS au pays de Galles, les salariés ne sont pas seulement des «internal stakeholders» mais aussi bien, en tant que résidents dans le tissu urbain qui s'est constitué autour de l'entreprise, des «external stakeholders» disposant d'autres leviers (et bénéficiant d'autres solidarités), au plan local. Les dirigeants de l'entreprise ne pourront à l'avenir que prêter davantage d'attention à ces «double stakeholders».

comme relevant de la définition que donne le Livre Vert de la responsabilité sociale de l'entreprise, appliquée aux enjeux «internes» à l'entreprise:

- Conformément au statut juridique de la coopérative, l'assemblée générale annuelle, à laquelle participent une très large majorité des coopérateurs, fournit à tous la possibilité de s'exprimer et de traduire, par un vote, leur opinion sur la façon dont l'entreprise est conduite.
- l'information sur la situation économique de l'entreprise est donnée en temps réel et de façon décentralisée jusque dans les îlots de production. L'information affichée dans ces îlots ne concernent pas seulement, comme c'est souvent la règle, les résultats obtenus localement en matière de production, d'indicateurs de qualité ou de sécurité. Ils évoquent clairement la situation de l'entreprise toute entière et permettent ainsi aux coopérateurs d'être directement informés.
- Les représentants des salariés qui siègent au Comité d'Entreprise comme au Comité d'Hygiène et de Sécurité proviennent de l'ensemble des différentes activités réunies sur le site de Mortain et il est veillé à ce que chaque unité production soit représentée, en sorte que ce sont les personnes directement concernées par un problème qui s'expriment dessus.
- Une charte du délégué du personnel (seconde instance représentative prévue par le code du travail) formalise les droits et les devoirs de ceux qui tiennent cette fonction.
- Un audit externe est réalisé tous les trois ans dans le cadre d'une procédure légale existante, celle de la révision coopérative (destinée essentiellement à détecter et prévenir les risques financiers auxquelles des coopératives de petite taille sont exposées), dont la mise en œuvre chez ACOME est élargi à des approches de type audit social, mesurant de façon détaillée le climat social de l'entreprise. Le taux exceptionnel de réponse au questionnaire passé lors de la dernière révision coopérative, témoigne de la volonté d'expression des salariés d'ACOME et de l'écoute dont ils bénéficient.
- Au moment de notre enquête, une charte du management local était en cours de formalisation, visant à revivifier les débats internes qui risquaient (les audits menés le montraient) de s'endormir ou de tomber dans la routine. ACOME expérimente ainsi tous les jours les difficultés de faire fonctionner «autrement» une entreprise, les nouvelles générations de coopérateurs (dont certains viennent de loin pour travailler à Mortain) étant toujours susceptibles de prendre l'entreprise pour un employeur «comme les autres» dès lors que celle-ci, ayant atteint une taille non négligeable, perdrait sa capacité à organiser une «vie coopérative» consistante.

Le dispositif inventif et sincère mis en place chez ACOME peut néanmoins être questionné:

- On peut s'interroger sur le point de savoir si, en l'absence de syndicat, les salariés ne se privent pas de l'expérience, de la force de proposition et de la compétence d'un acteur externe, dégagé du tissu d'interdépendance entre les rôles d'actionnaires et de salariés, des rapports affectifs tissés entre compagnons de longue date. Cet acteur externe est susceptible, en effet, de prendre du recul par rapport aux problématiques internes de l'entreprise, de clarifier les termes de situations complexes où les intérêts des salariés et des actionnaires ne convergent pas nécessairement, de représenter aussi ces «external stakeholders» que constituent les salariés n'appartenant pas à l'effectif permanent ou, beaucoup plus loin du site de Mortain, les salariés des filiales étrangères d'ACOME.

- La philosophie locale est manifestement de faire confiance aux équipes dirigeantes. Il est remarquable d'observer leur stabilité puisqu'en 70 ans la coopérative n'a connu que 5 PDG. Les résultats très positifs obtenus par ACOME pendant cette période attestent de la compétence de ces équipes dirigeantes et justifient à certains égards la confiance qui leur est manifestée. On peut cependant se demander si cette stabilité n'est pas aussi le fait d'une forme classique de «notabilisation politique» comme il en existe dans cette région rurale chez les élus locaux. Plus généralement, la capacité pour des porteurs d'intérêts particuliers à réellement s'opposer aux décisions internes, dès lors qu'elles sont légitimées par l'intérêt supérieurs de la «communauté des coopérateurs», apparaît sensiblement plus réduite que dans des établissements industriels de taille analogue où, d'ordinaire en France la mise en place de réorganisation aussi profonde que celle mise en œuvre par ACOME en 1998, ne se fait pas sans émergence de conflit locaux. Faut-il ici louer la qualité de la concertation interne ou questionner cette «quiétude» ? La question reste posée.

Discussion du cas

L'instrumentation des «bonnes pratiques» d'une PME relève-t-elle de l'engagement volontaire du management ou résulte-t-elle des pressions externes du marché ?

Pour quelles raisons une entreprise comme ACOME s'engage-t-elle dans des «bonnes pratiques»? Lesquelles affichent-elles sur les plaquettes de présentation qu'elle diffuse et desquelles ne fait-elle pas publicité ? De la réponse à ces questions ressortent à la fois un éclairage intéressant sur les vecteurs de diffusion des «bonnes pratiques» en direction des entreprises de taille «moyenne» et une interrogation sur la dynamique, partiellement interne mais aussi partiellement externe, qui est à l'origine de cette diffusion.

ACOME a manifestement développé des efforts continus, depuis de nombreuses années, pour «moderniser» sa gestion, introduire dans l'entreprise de nouveaux outils (tout récemment une comparaison systématique des rémunérations avec celles existant sur le marché pour des responsabilités équivalentes) et mettre en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation. La motivation sous-jacente des responsables a toujours été sans doute construire, avec application et sérieux, la pérennité d'une entreprise regardée comme le bien commun de l'ensemble des coopérateurs. Le volet social de ses pratiques, et notamment tout ce qui a trait à la défense de l'emploi, est aussi la traduction d'un engagement éthique, puisé aux sources de la tradition du mouvement coopératif.

D'autres «bonnes pratiques», telles que les diverses certifications qualité et environnement aux exigences desquelles ACOME est fière d'avoir répondu, anticipent ou répondent clairement aux attentes des donneur d'ordre qui imposent des spécifications de plus en plus précises à leurs fournisseurs. ACOME ne peut ignorer qu'elle ne peut, vis-à-vis de la concurrence, afficher ses valeurs coopératives comme argument. La version anglaise de plaquette de présentation ne fait pas référence à son statut de coopérative mais affiche l'ensemble des certifications successivement obtenues.

Une des surprise de notre enquête de terrain a été de voir nos interlocuteurs faire un rapprochement imprévu entre le questionnement CSR (qui, avant que nous le présentions, leur était jusqu'ici inconnu) et les cahiers des charges d'un appel d'offre auquel ils ont récemment répondu. Ceux-ci les avaient un peu surpris par leur caractère inquisitorial appliqué à des domaines qui, jusqu'ici, ne faisaient pas dans les dossiers d'appel d'offre objet de questions. ACOME était par exemple questionnée non seulement sur sa politique de formation mais aussi sur le nombre annuel de jours de grève, sur l'existence de procédures de contrôle sanguin de la consommation d'alcool et de drogues chez ses salariés et sur le respect, dans ce dernier cas, du principe de soumission volontaire à ces tests, conformes aux «Droits de l'Homme».

Cet épisode, dont le caractère quelque peu inquisitorial avait surpris certains de nos interlocuteurs illustre bien une des inquiétudes fréquemment évoquée, à propos du développement de la CSR, dans le monde des petites et moyennes entreprises : celle où les donneurs d'ordre, se contentant de «transférer» la question de la responsabilité sociale à leurs fournisseurs, pour limiter le risque d'être eux-mêmes interpellés sur ces sujets, deviendraient les vecteurs d'un développement «procédural» et «bureaucratisé» de la responsabilité sociale. Pareille évolution ne manquerait pas de représenter pour les entreprises de taille petite et moyenne une charge supplémentaire, sans pour cela nécessairement encourager et reconnaître les efforts substantiels quotidiennement déployés par des firmes telles qu'ACOME au titre de leur responsabilité sociale.

Peut-on mesurer de la même façon la responsabilité sociale d'une très grande entreprise et d'une «grosse moyenne entreprise» ?

Si l'on interrogeait la population des environs de Mortain sur le caractère socialement responsable d'ACOME, où toutes les familles des environs voudraient voir leurs enfants entrer, nul doute que les réponses obtenues seraient massivement positives.

ACOME ne publie pourtant aucun rapport sur ses «bonnes pratiques» et ne communique guère en direction des médias. La coopérative ne sponsorise pas de façon spectaculaire des activités locales, et, si elle le fait, n'en a jamais fait état pendant notre visite. Comme toutes les coopératives ouvrières de production, ACOME est légalement dispensée de verser la taxe professionnelle due aux collectivités locales.

Le développement international du groupe, et notamment la création de filiales étrangères au Brésil ou en Chine, n'a pas suscité davantage de questionnement interne sur la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, par exemple vis-à-vis des salariés de ces filiales lointaines. Les personnes interrogées sur place semblaient essentiellement raisonner en tant qu'actionnaire, s'inquiétant de la rentabilité future de ces investissements qui ont d'ailleurs été réalisés pour répondre aux souhaits d'un grand client automobile de voir ses sous-traitants transférer sur place une partie de leur savoir-faire.

En résumé, la performance ACOME pourrait donc bien être évaluée de façon très moyenne en matière de responsabilité sociale, si elle était mesurée à l'aune des critères mis en avant par les «global players», affichant leur contribution au développement social de leur environnement et leur volonté de transparence interne et de dialogue avec les parties prenantes extérieures à l'entreprise (consommateurs, pouvoirs publics, ONG). Faut-il ajouter qu'ACOME n'appartient à aucune organisation labellisée CSR et que la plupart de ses dirigeants ignorent aujourd'hui le contenu du Livre Vert récemment publié à ce sujet.

Et pourtant, comme on a pu le montrer plus haut, ACOME apparaît bien comme une entreprise «substantiellement» socialement responsable, solidement insérée dans un territoire au sein duquel elle se bat pour maintenir l'emploi, tout en améliorant la qualité de la formation de son personnel et de ses fabrications, dans le respect des règles de santé et de sécurité au travail. ACOME participe bien ainsi à la défense d'un tissu social fragilisé par l'exode rural et la désindustrialisation. Sa présence est bien regardée comme une chance pour la communauté locale, même si les salariés d'ACOME sont de plus en plus nombreux à venir de loin pour y travailler.

La réputation d'ACOME est à la fois trop bien construite dans son territoire et bien trop faible, au-delà, compte tenu de sa taille et de la nature de ses productions, invisibles aux yeux du consommateur ou du riverain, pour qu'ACOME n'ait à se soucier du risque d'être interpellé par son environnement. Bref, la question est posée par notre étude de cas de savoir si «la responsabilité sociale d'ACOME» peut-elle être envisagée dans les mêmes termes, faire appel aux mêmes méthodologies de mesure et de contrôle que les global players, tels Peugeot ou France Telecom qui sont ses principaux donneurs d'ordre ?

Continental Teves

Présentation de l'entreprise

L'entreprise est complexe et composée de différents niveaux de décisions. L'usine étudiée est une société (Continental-Teves) rattachée à l'une des divisions d'un grand groupe international (Continental), division qui a été acquise auprès d'un autre groupe (ITT) à la fin des années 90. Les chiffres clefs du groupe sur la période avant la restructuration sont les suivants (les chiffres de Continental en 1998 intègrent les effets du rachat des actifs de ITT):

	1996	1997	1998
Chiffre d'affaires (en milliards de FF)	52,4	56,3	66,3
Résultats après impôts	1	1,7	2,1
Effectifs	67 000	67 200	93 500

Au sein de Continental, la division est organisée en trois branches, l'une assurant la production d'une partie des sous ensembles et leur montage sur le produit complet, la seconde étant en charge uniquement de la production d'une autre partie des sous ensembles seulement, la troisième réalisant ceux des sous ensembles qui intègrent de l'électronique. L'usine dont la fermeture est étudiée ici était l'un des 13 sites industriels de la branche «sous ensemble et systèmes» dont le chiffre d'affaires et les effectifs étaient, fin 1998, respectivement de 21 milliards de FF et 15 500 personnes. Les situations économiques des diverses entités de cet ensemble sont les suivantes: le groupe est rentable; la division est rentable; au sein de cette division deux des trois branches sont rentables, mais celle à laquelle appartient l'usine est déficitaire; l'usine elle-même est rentable.

L'usine elle-même était dotée d'un statut de société et c'est donc au niveau de cette société (Continental-Teves) que se situe le comité d'entreprise et que sera organisée la procédure d'information et de consultation. Cette société est filiale d'une SNC française, elle-même filiale d'une holding, société regroupant une partie des participations du groupe Continental en France. L'usine est située dans l'est de la région parisienne et emploie 280 salariés sous contrats à durée indéterminée, 2 salariés sous contrats à durée déterminée et 5 apprentis.

L'usine est syndiquée et le seul syndicat représenté est la CGT. Le comité d'entreprise comprend 5 membres titulaires, 5 membres suppléants.

Une logique plutôt réussie de reconversion professionnelle des salariés

Le cas sous revue est typique du déroulement des restructurations industrielles telles qu'elles sont menées dans le cadre de grands groupes, en même temps qu'il fournit une illustration des différents choix qui peuvent être faits par les acteurs au cours de ce type de processus.

La décision de fermer le site s'inscrit dans une chaîne de causalités économiques et dans un contexte qui sont ceux des mouvements de délocalisation - relocalisation qui caractérisent la période actuelle. Pour des raisons de coûts et de choix d'organisation tant industrielle que logistique, les «global players» sont régulièrement amenés à faire des choix d'ouverture et de fermeture des unités de production qu'ils possèdent dans différents pays. Ainsi, la restructuration étudiée s'effectue dans le cadre de la réorganisation continue d'une branche d'activité d'un groupe en Europe. L'histoire de cette restructuration peut être résumée comme suit. En 1991, ouverture d'une usine dans l'ex Allemagne de l'est, concurrente du site français qui subit sa première restructuration à cette occasion (transfert d'une partie de la charge). En 1996, ouverture d'un site en

république tchèque appuyée par la fermeture du site espagnol et une deuxième restructuration du site français. L'opération fut suivie deux ans plus tard par celle au sein de laquelle prend place l'objet de notre étude : fermeture du site français (la restructuration étudiée) et du site allemand pour concentrer et réallouer les productions sur le site tchèque. L'opération sous revue s'inscrit donc dans un temps long (une petite dizaine d'années) et un horizon géographique large (l'Europe y compris les pays candidats à l'adhésion).

Le site analysé comptait 720 salariés au début des années 90 et 280 à la fin de la décennie, lorsque la fermeture fut annoncée. Il est extrêmement probable que la décision de fermeture du site français ait été prise quelque part entre ces deux dates, selon toute probabilité en 1996, lors de la préparation du plan qui a mis au point la fermeture de l'usine espagnole et le second transfert de production de l'usine française vers l'usine tchèque.

Lorsque Continental a racheté à ITT sa division sous ensembles et systèmes, le plan de fermeture de l'usine française ne prévoyait donc pas l'annonce immédiate de cette décision déjà ancienne. Il faut ici rappeler qu'une telle situation est courante particulièrement lorsque la restructuration conduit à la fermeture d'un site, surtout d'un site industriel. La décision de fermeture précède alors, souvent de plusieurs années, son annonce. Le cas présent en est une illustration. Dans un nombre faible mais continu de cas, la restructuration est mise en œuvre par dépôt de bilan. Enfin dans une troisième catégorie de cas, l'annonce est faite après la prise de décision et un processus de reconversion est entamé. Dans les deux premiers cas, le choix de la procédure repose sur l'hypothèse que des avantages économiques et industriels peuvent découler du décalage de l'annonce: il est espéré une poursuite de la production dans des conditions de qualité de productivité et de coûts acceptables. Cette façon de procéder, très peu responsable socialement, stérilise le temps pendant lequel est différée l'annonce que les autres stakeholders ne peuvent donc le mettre à profit pour anticiper les restructurations à venir. Elle comporte par ailleurs des risques sociaux importants dont vilvoorde donne une illustration.

Dans le dernier cas une double difficulté surgit. D'une part il faut poursuivre l'activité dans des conditions difficile, l'annonce de la fermeture favorisant la création d'une ambiance que tous les acteurs rencontrés se sont en accordés à trouver éprouvante. D'autre part, il faut s'engager dans un processus de construction d'alternatives sans lequel aucune coopération n'est possible entre des acteurs dont les devenir et les intérêts sont brutalement divergents.

Lorsque Continental a racheté à ITT sa division freinage, le management de la filiale française a alors pris trois décisions socialement responsables:

- annoncer le plus rapidement possible la fermeture à venir, c'est à dire faire cesser un mensonge qui durait maintenant depuis plus de 2 ans.
- rechercher des activités économiques nouvelles.
- élaborer un plan social visant la reconversion des 280 salariés de l'usine.

Nous avons identifié trois facteurs qui ont conduit à cette décision, parmi lesquels le premier a été déterminant:

- Une décision conjointe de la direction du site et de la direction de la holding française de ne pas engager un processus de restructuration qui ne se déroulerait pas dans de bonnes conditions sociales.

- Un risque sur l'image du groupe et sa notoriété internationale qui a été regardée par sa direction comme une incitation à s'engager dans des actions de reclassement.
- L'existence du cas Vilvoorde qui d'une part constituait une preuve du risque évoqué et, d'autre part, donnait un référence en terme de coût pour ce type d'opération.

Ce sont ces décisions - et la décision du management local d'organiser un processus transparent - qui vont rendre possible l'élaboration d'un plan social dont les résultats peuvent être considérés comme très bons au regard des statistiques de reclassements.

Bilan à la fin du plan soit un ans après le début de l'opération

	En nombre	En %
Préretraites	22,0	8,0
Reclassements dans la société de brochage	54,0	19,6
Reclassements dans la société de logistique	79,0	28,6
reclassements externes	47,0	17,0
créations d'entreprise	4,0	1,4
autres solutions	6,0	2,2
salariés hors plan social	14,0	5,1
en recherche d'emploi	50,0	18,1
total	276,0	100,00

La décision d'annoncer ayant été prise, elle fut immédiatement suivie d'une seconde visant à rechercher de nouvelles activités pour compenser la fermeture de l'usine. Un groupe de travail (baptisé OPTH4) constitué du directeur du site, du DRH France, de deux consultants en industrialisation, d'un avocat et du DRH du groupe a été mis sur pied. Enfin, du temps (jusqu'au 31/12/2000, soit deux ans) a été accordé pour mener l'opération à bien. Cette recherche débouchera sur l'implantation - financièrement aidées par Continental - de deux activités, l'une de brochage, l'autre de logistique, qui offriront en tout 170 emplois durables aux salariés de l'usine Continental-Teves.

Les actions visant à implanter des activités économiques nouvelles dans le territoire que quittait le groupe Continental se sont accompagnées de la mise en place d'un dispositif de reconversion des salariés dont les mesures clefs forment un dispositif organisé de la façon suivante:

- une commission de pilotage de la reconversion associant les partenaires sociaux.
- le recours à des professionnels pour animer une antenne emploi dont le travail est à la fois de réaliser le bilan et la valorisation des compétences des salariés de les aider à élaborer un projet professionnel nouveau et de rechercher des offres d'emploi.
- la mise en place d'un temps (ici sous la forme d'un congé de reclassement) donnant aux salariés le temps d'une reconversion.
- la définition d'offre valable d'emploi comme des CDI, ce qui fixe au plan l'objectif de trouver aux salariés concernés des solutions à long terme.

L'ensemble formé par : le dispositif de pilotage des opérations de reconversion (au plan industriel et social), la création d'activités économiques sur le territoire concerné, la mise en place d'un dispositif de reconversion des salariés, constitue les outils de l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise en cas de reconversion.

Discussion du cas

Le comportement socialement responsable des dirigeants des sociétés concernée en France ne fait pas de doute. Il faut même s'interroger dans le cas étudié sur ce qu'aurait été l'exercice d'une responsabilité sociale par l'entreprise sans leur engagement. Mais il faut noter que, au regard de la loi française, les actions engagées ne vont pas véritablement au-delà des prescriptions légales puisque l'article L 321-4-1 du code du travail précise qu'un plan social doit inclure «un plan visant au reclassement des salariés» et que ce dernier doit prévoir des mesures telles que la «création d'activités nouvelles des actions de formation et de reconversion et des actions de reclassements internes ou externe à l'entreprise». Le fait est encore plus net après le vote de la loi de modernisation sociale qui stipule que «des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise, notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi» (nouvelle rédaction de l'article L 321-4-1) doivent être mises en place par les entreprises astreintes à élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi.

Le plan de reconversion a obtenu un vote favorable des représentants des salariés, qui portent aujourd'hui encore un regard positif sur ce qui a été fait dans ce domaine. Les résultats en terme d'emploi sont d'ailleurs nettement supérieurs à ceux que font ressortir les études et statistiques publiées par la division des études statistiques (DARES) du ministère du travail. Mais la procédure dans son ensemble est l'objet d'une vive polémique qui se traduit par un recours au tribunal des prud'hommes d'une centaine de salariés. Ces derniers contestent la réalité du motif économique et il faut noter la fragilité d'un processus ponctuel et local d'exercice d'une responsabilité sociale. Ainsi si la mise en place d'un plan de reconversion a abouti à des résultats, il n'a pas rendu légitime la décision de fermeture qui demeure largement incomprise et contestée par les salariés et leurs représentants. Est ainsi posé le problème de la cohérence dans le temps de l'exercice par l'entreprise de sa responsabilité sociale, comme est posé le problème des conséquences de l'action engagée puisque le management qui s'était engagé dans la construction du processus socialement responsable doit maintenant justifier d'un alourdissement des coûts de l'opération que provoquerait une décision défavorable du tribunal.

Cette situation souligne la place centrale qu'occupe l'information dans le processus d'exercice d'une responsabilité sociale et le cas étudié fait doublement apparaître son importance. L'annonce de la décision de fermeture, lorsqu'elle a été confirmée par le groupe repreneur, puis l'information et la consultation des salariés tout au long du processus ont permis à l'opération de reconversion d'exister. A l'inverse, la question de l'organisation du processus d'information sur la décision économique et la question de la temporalité de l'annonce de la décision elle-même restent irrésolues dans le cas étudié.

Enfin il faut noter que si les salariés ont disposé du comité d'entreprise comme lieu de discussion et d'échanges appropriés et de leurs organisations syndicales pour représenter leurs intérêts, au niveau local, de tels lieux n'existent pas pour les autres stakeholders. L'administration du travail (conformément à la loi française dans ce dernier cas) a été avertie des décisions prises et le plan social a été soumis à son avis au cours d'un processus itératif. La mairie de la commune concernée et le conseil général ont été eux aussi averti des actions que l'entreprise voulait engager. Mais dans ce dernier cas l'échange d'information n'a pas donné lieu un processus de concertation plus avancé.

Arcel/Usinor

Remarques préalables

Lors de la constitution du panel d'entreprises, Usinor a été retenue pour les deux volets de l'étude : restructurations et emploi d'un côté, sous-traitance et conditions de travail de l'autre. Depuis, l'ensemble ARCELOR s'est constitué - par la fusion Usinor, Arbed et Acelalia - ce qui a provoqué des modifications considérables dans l'entreprise, suivies de l'annonce de restructurations, et provoqué de très gros retards pour nos travaux.

En conséquence, figurent ici:

- les premiers résultats sur la politique Usinor en matière de restructurations.
- les premiers résultats sur la question de la sous-traitance, limités à l'usine de Fos s/ Mer, en sachant que la dimension à la fois comparative et transnationale obtenue par une analyse du même type à l'usine de Liège (Usinor/Cockerill Sambre) n'a pu faute de temps qu'être esquissée.

USINOR et sa politique en matière de restructurations

L'entreprise étudiée est un des leader sidérurgique mondiaux et possède une longue expérience des restructurations qu'il est connu pour avoir abordé en exerçant une responsabilité sociale. Dans ce contexte, il nous a semblé préférable d'analyser le fonctionnement d'ensemble de cette responsabilité au niveau du groupe plutôt que de ne travailler que sur un exemple, ce que nous avons fait par ailleurs.

Couramment, le groupe fonctionne au travers d'accord pluriannuel: «A cap 2000», signé en 1990, et «Cap 2010 signé en 2000». Ce dernier accord, signé par 4 des 5 organisations syndicales françaises représentées au sein du groupe, est défini comme «un dispositif de mise en œuvre d'un projet social global et participe à la cohésion des sociétés du groupe, dans une organisation désormais décentralisée». Dans cet ensemble les engagements concernant les restructurations et leurs effets sur l'emploi sont inclus dans un chapitre intitulé «gestion et garantie de l'emploi» qui comporte 5 §:

1. rajeunissement de la pyramide des âges et renouvellement des compétences;
2. politique de recrutement;
3. pré-emploi;
4. adaptation du niveau de l'emploi en cas de plan social;
5. cas particulier des restructurations lourdes.

Les restructurations sont donc considérées comme faisant partie d'un ensemble plus vaste, celui de la gestion de l'emploi et les deux derniers §, consacrés aux restructurations:

6. d'une part stipulent que «les sociétés du groupe s'engagent à recourir à des dispositifs plus favorables que ceux du droit commun pour les salariés».

7. d'autres énumèrent les «mesures et règles» que les sociétés du groupe devront prendre en compte, à savoir: l'allocation de passage à temps partiel; la préretraite progressive; la réduction collective du temps de travail; le dispositif d'accompagnement professionnel (qui prévoit un temps, rémunéré pour que le salarié effectue sa reconversion); des mesures spécifiques pour les salariés les plus âgés.

Ces dispositions s'accompagnent du recours à une société professionnelle de reconversion (créée par le groupe il y a 20 ans mais dans laquelle il ne détient plus qu'une participation minoritaire) chargée notamment de présenter des offres valables d'emploi aux salariés en reconversion.

Du point de vue du dispositif applicable en cas de restructuration on remarquera qu'il est semblable à celui présenté dans le cas «Continental Teves». De la même façon, et bien que cela ne soit pas mentionné dans l'accord, le groupe considère qu'il est de sa responsabilité, en cas de restructurations lourdes, de participer à re créer, dans le bassin d'emploi concerné, le nombre d'emploi qu'il supprime, en participant à la création d'un tissu économique nouveau.

Il se dégage donc de l'étude du cas français un consensus pour considérer qu'en cas de restructuration, la responsabilité sociale de l'entreprise est d'essayer de réduire les licenciements et, lorsqu'ils ne peuvent être évités, de participer à la réactivation du bassin d'emploi et à la reconversion des salariés selon un dispositif dont les outils et l'architecture d'ensemble sont connus et aisément descriptibles.

Discussion du cas sur les restructurations

Plusieurs points méritent d'être soulignés:

1. le périmètre d'application de l'accord est l'ensemble des filiales françaises. A responsabilité sociale du groupe est donc limitée géographiquement, ce qui ne signifie pas qu'aucune responsabilité ne préside à la mise en œuvre de décision produisant des conséquences hors de France, mais aucune codification n'existe dans ce domaine.
2. les outils de mise en œuvre, sont au nombre de deux : un outil dépositaire du savoir-faire concret de reconversion (la Sodie, société d'aide à la reconversion des salariés et des territoires) et une task force du groupe comprenant des juristes et des responsables des ressources humaines. Mais ces deux «outils» sont à la disposition de la ligne hiérarchique habituelle, les responsables habituels des filiales concernées devant assumer la responsabilité des opérations. Les objectifs de l'opération sont intégrés au reporting courant des unités concernées et le degré de réalisation des objectifs est suivi. L'ensemble est conduit comme un projet (élaboration d'objectif, constitution d'une équipe dédiée, organisation finalisée des moyens).
3. L'engagement du groupe dans le domaine des restructurations procède d'un engagement du management central dont la philosophie annoncée a été de «ne laisser personne au bord du chemin». Le groupe est en train de réfléchir à intégrer le cadre fixé par la responsabilité sociale de l'entreprise, mais ne s'est pas inscrit jusqu'à ce jour dans cette optique.
4. si les accords sont réalisés entre les partenaires sociaux (organisations syndicales et direction du groupe), les pouvoirs publics français en sont informés, d'autant plus qu'ils financent une partie des mesures. Aujourd'hui les pouvoirs publics se retirent et il existe, pour la direction du groupe, une interrogation sur la frontière de la responsabilité sociale de l'entreprise.
5. Enfin, le groupe, dans le domaine du territoire, agit mais ne dispose pas de structure de concertation instituée. Un comité réunissant les élus locaux existe en cas de fermeture d'établissement mais il est informel.

USINOR, sous-traitance et conditions de travail

Présentation des établissements Usinor/Sollac à Fos s/mer et Usinor/Cockerill Sambre à Liège

Fos s/ mer

L'usine de Sollac-Fos est une des plus récentes (1973) du groupe ARCELOR (ex-USINOR) en France avec celle de Dunkerque les deux ayant pour dénominateur commun d'être situées en bord de mer, stratégie privilégiée par le groupe depuis un certain temps déjà). Spécialisée dans les produits plats destinés entre autres à la construction automobile, l'usine Sollac-Fos compte environ environ 2 900 salariés auxquels s'ajoutent 1 500 salariés de sous-traitants sur site, c'est-à-dire employés à l'intérieur même de l'usine Sollac.

La sous-traitance d'une large partie de la maintenance comme de certains éléments de l'exploitation a toujours existé, et ce depuis le démarrage de l'usine. Aujourd'hui la répartition des coûts de production internes est la suivante: 30% du total, sous-traité 70% (soit 149 Millions € en 2001).

Liège

Cockerill Sambre est aujourd'hui exclusivement filiale à 100% d'Arcelor et possède en Belgique, deux grands sites - Charleroi et Liège - et quelques filiales importantes. La société produit environ 1 million de tonnes pour automobile / bâtiment et industrie essentiellement et occupe environ 10.000 personnes dont 5 à 6.000 à Liège. Elle connaît actuellement une situation économique problématique marquée par des:

- des pertes importantes en 2001 (CA de 2 milliards €) et probablement également en 2002.
- une action de réduction des coûts dont un tiers sur la main-d'œuvre est en cours de préparation qui devrait être largement «traitée» par un plan important de pré-pensions et une filialisation de certaines activités.

CS sous-traite beaucoup moins qu'Arcelor-Fos (trois fois moins, 15/50) et ne le fait que pour des tâches «évidentes» (nettoyage industriel, etc) ou quelques métiers industriels périphériques.

Une politique de sécurité au travail volontariste au niveau central

La sécurité au travail représente chez Usinor/Arcelor une valeur essentielle de l'entreprise. Ainsi :

- dans la charte de l'entreprise Usinor, adoptée en juin 2000 sous l'égide de l'ex-Président, Francis Mer, «la priorité inconditionnelle à la sécurité et à la santé de nos collaborateurs et de tous ceux qui interviennent sur nos sites» figure comme premier principe d'action du management.
- par ailleurs la maîtrise de la sécurité est un des critères de la politique des achats du groupe. Celle-ci est détaillée par «famille» d'opérations et ce, sous forme de lignes directrices appelées «OPTIMUS» déclinée ensuite sous forme:
 - d'une grille de sélection des fournisseurs
 - d'un système d'évaluation des prestations et des contrats pour lesquels plusieurs critères sociaux rentrent en ligne de compte comme la sécurité appréciée par des indicateurs relatifs au respect des règles, au port des équipements de protection, à l'état des matériels et des outillages, aux capacités d'encadrement et d'organisation
 - d'un management humain et technique apprécié au travers des compétences générales du management, de l'état des matériels et outillages et de la gestion dans la durée des compétences.

L'importance de la sous-traitance à Fos: situation, problématique, traitement

La situation à Fos

L'on a assisté depuis les années 1980 à une extension de la sous-traitance dont les traits marquants sont aujourd'hui les suivants:

- la maintenance est sous-traitée à 80%
- les activités mécaniques sont sous-traitées à 60%
- les activités électriques ne le sont qu'à 30%.

A cela il faut rajouter une sous-traitance non négligeable en ce qui concerne la fourniture interne d'énergie, la manutention et certaines parties du process d'exploitation.

Cette sous-traitance surtout en maintenance mais aussi en exploitation est organisée sur 4 niveaux

- régie (essentiellement prestation de main d'œuvre, devenue très réduite)
- bordereau (tâche précise et répétitive)
- contrat niveau 1 (opération bien définie avec une certaine durée et des progrès à réaliser)
- contrat niveau 2 (large volant d'activités dévolu sur une zone, durée longue et progrès à réaliser)

L'entreprise a au fil des ans réduit le nombre de ses sous-traitants et structurés ses principales opérations autour d'une vingtaine d'entreprises qui réalisent désormais, en maintenance comme en exploitation, près de 80% du volume sous-traité (en €).

La problématique sous-traitance et sécurité à Fos

Suite à une grande grève, qui a porté sur le mode de management de l'entreprise, sur les conditions de travail et les conditions sociales en général, une politique de sécurité active est menée depuis les années 80 afin de réduire le nombre des accidents du travail (AT) qui avait atteint des niveaux impressionnants. Cette politique a été marquée par de nombreuses actions volontaristes qui ont conduit à une très forte réduction du nombre des AT (avec une petite remontée depuis 1999). Ainsi le taux de fréquence AT-Sollac oscille-t-il entre 1 et 4 depuis quelques années. Parallèlement, la situation en terme de sécurité au travail des sous-traitants était très préoccupante (nombreux accidents mortels et graves du travail, trafics de main d'œuvre etc....) ce qui a conduit l'entreprise à adopter depuis 1986 une politique active en matière de sécurité au travail des sous-traitants sur site.

Ainsi, grâce à de nombreuses initiatives, tant au niveau de sa politique achats que de sa politique strictement santé-sécurité, l'entreprise est parvenue à des taux de fréquence AT des sous traitants, beaucoup plus bas que dans les années 80 et qui oscillent entre 4 et 7 depuis quelques années. Néanmoins, cela représente un rapport de 1 à 3 avec les chiffres des AT des salariés de Sollac proprement dit.

Les instruments de Sollac relatifs à la sous-traitance et à la sécurité au travail

Ceux-ci comprennent:

- une consolidation des accidents du travail de Sollac et de ses sous-traitants sur site en un chiffre figurant dans les performances globales de l'usine et dont le directeur doit rendre compte au siège
- l'obligation pour l'entreprise avant toute intervention de mettre en place un plan d'action sécurité - appelé désormais plan d'action sécurité - environnement énumérant:
 - son mode opératoire et les risques évalués
 - les moyens à mettre en œuvre
 - les actions privilégiées afin d'atteindre le meilleur niveau de sécurité
- des audits - sécurité portant d'une part sur le déroulement des prestations du sous-traitant (audit mené sur le site) et des audits de sécurité-système qui concernent l'ensemble de la politique de sécurité de l'entreprises sous-traitante et qui se réalisent à son siège
- un challenge sécurité annuel et des rencontres annuelles de sécurité qui rassemblent les 130 sous-traitants de Sollac
- l'élaboration d'une charte de sécurité commune à Sollac et à ses principaux sous-traitants et qui acte 7 principes généraux en matière de sécurité et conditions de travail
- la création d'un «Club Sécurité Entreprises» qui rassemblent 10 des principaux sous-traitants et qui est un lieu de réflexion commun aux managements de Sollac et de ses sous-traitants en matière de sécurité au travail.

A tout cela vient s'ajouter le rôle du comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail, structuré chez Sollac-Fos autour de 6 comités distincts par zones de l'usine plus un comité de coordination, et qui procède, outre son rôle général d'avis et de proposition sur la politique de santé-sécurité de l'entreprise:

- à des inspections d'installations et de chantiers à la charge de Sollac comme de ses sous-traitants
- à un examen régulier des plans de prévention
- à une alerte dès que les conditions de travail des salariés ou des sous-traitants atteignent un niveau significatif de danger (alerte pouvant amener à suspendre les travaux en cas de danger grave)

L'émergence d'une problématique à Liège

La sous-traitance à Cockerill-Sambre

La question de la sous-traitance / externalisation n'était que peu posée jusqu'à une période très récente chez CS. Elle se pratique beaucoup sous forme de régie (location d'heures de travail d'ouvriers spécialisés) et devrait être progressivement remplacée par des pratiques plus élaborées.

Désormais, dans le cadre des restructurations de l'entreprise, elle commence à l'être avec vigueur, que cela soit au travers des projets, - parfois déjà réalisés ou en cours - de filialisation ou de contrôle partagé d'activités - ou encore d'externalisation ou de recours à de la sous-traitance pour des tâches moins périphériques qu'auparavant.

Ainsi, il a été annoncé aux partenaires sociaux dans le cadre du plan de réduction des coûts «Delta» que l'externalisation serait pratiquée pour les activités qui ne font pas partie du «core business», et ce en fonction d'une liste de critères énumérés comme suit. Il faut que cela corresponde à un intérêt économique, que les partenaires aient un vrai savoir-faire, qu'ils respectent les droits des travailleurs dans l'esprit de CS et que ce déplacement d'activités soit socialement acceptable. Un document a été élaboré mais n'a pas été signé par les délégations syndicales qui refusent de valider une l'externalisation en tant que telle.

Le traitement des questions de sécurité à Cockerill-Sambre

La question de la sécurité à CS est une des priorités de la direction. Les résultats sont en amélioration depuis trois ans, mais restent très inférieurs aux meilleurs résultats d'Arcelor. Un des problèmes est la gravité très lourde des accidents. D'où la préparation de plans d'action très fermes sur ce sujet. On envisage notamment des actions d'information et d'information déjà expérimentées notamment chez Sollac. Et ce, avec priorité au règlement des problèmes internes à CS et atteinte d'une position «exemplaire» avant celui co-traitants et des sous-traitants.

D'ores et déjà, CS commence à nouer des relations avec ses co-traitants, basées sur divers critères dont les résultats en matière de sécurité, avec révocation possible en cas d'insatisfaction. (avec la prise en compte du fait qu'une société peut être bonne sur un site et mauvaise sur un autre.). En outre, à la suite d'un accident mortel survenu chez un sous-traitant électrique, des actions spécifiques vont être menées avec les entreprises de ce secteur en insistant sur la qualité du management, sur la présence et les audits sur le terrain, sur la conduite d'études de risques. Enfin, CS affirme que désormais tout accident survenu sur son site devra faire l'objet d'une information.

Discussion sur la sous-traitance et la sécurité au travail

Un grand nombre des actions comme des instruments utilisés par Sollac-Fos correspond pleinement à la définition donnée par le Livre Vert puisque beaucoup d'entre elles sont volontaires, et vont au-delà parfois très largement, de toute disposition législative ou conventionnelle. Ceci dit, nombre de questions peuvent être adressées à l'entreprise. Par contraste, la question de la sous-traitance responsable commence juste à apparaître à Liège et ce, dans le cadre difficile d'une restructuration de Cockerill-Sambre et de la formation du nouveau groupe Arcelor.

La question de la sous-traitance sur site et des achats

Bien qu'il existe une politique d'achats pour toutes les activités du groupe, il est remarquable que:

- la question des pratiques socialement responsables concerne essentiellement les activités de maintenance et d'exploitation sur site d'une part, et soit attachée quasi-exclusivement aux questions de sécurité au travail
- a contrario, d'autres éléments de la chaîne d'approvisionnement sont moins voire pas du tout concernés comme l'achat des matières premières ou encore les activités de distribution et de logistique.
- enfin, des critères sociaux autres que ceux liés à la sécurité ne sont guère évoqués ou ne s'étendent pas aux conditions de travail des fournisseurs de minerai des pays du Sud (Brésil, Mauritanie etc...).

La question de l'ingérence chez le sous-traitant

La RSE et la sous-traitance pose une question de fond qui est issue du constat de pratiques qui vont au-delà de la loi. Le principe qui règne en matière de sous-traitance est d'une part celui de la liberté d'entreprise, d'autre part celui de la liberté contractuelle. Or les pratiques développées par Sollac-Fos avec ses sous-traitants comportent une dose certaine d'ingérence «sociale» dans des entreprises juridiquement distinctes.

L'ingérence en tant que telle n'est pas nouvelle; elle se développe d'ailleurs à travers de nombreuses démarches d'audits ou de certification qualité. Mais cette forme d'ingérence sociale est assez exceptionnelle. Elle peut aller jusqu'à un certain nombre de sanctions comme l'exclusion des marchés, l'exclusion des appels d'offres voire l'arrêt des prestations en cours. Il sera instructif d'observer si cette pratique part se généralise dans Arcelor, à commencer par Cockerill Sambre, et si elle se développe dans d'autres groupes. A contrario, il faut noter que la non-ingérence est aussi parfois assimilée, par les citoyens ou par les tribunaux, à une indifférence coupable.

La question des indicateurs

Une des questions posées par la politique de Usinor-Arcelor est celle des instruments de mesure de la question de la santé-sécurité au travail.

D'une part, il existe un débat sur la fiabilité du comptage des accidents du travail. En effet, les AT des sous-traitants sont ceux qu'ils veulent bien déclarer. Les représentants des salariés de Sollac/Fos mettent en cause cette méthode et affirment qu'un nombre significatif d'accidents des sous-traitants n'est pas déclaré, permettant ainsi à ces entreprises de respecter en apparence leurs cahiers des charges et de continuer à travailler pour Sollac. Pour la direction de Sollac, si ces phénomènes existent, elle n'en a pas la preuve et sont à son avis marginaux.

D'autre part, il est frappant de constater que seul l'indicateur accidents du travail est pris en compte : ainsi celui des maladies professionnelles est exclu. La direction de l'entreprise indique ici que les AT qui lui sont déclarés sont ceux qui se sont déroulés avec certitude sur son site alors qu'une maladie professionnelle peut avoir été occasionnée lors de prestations pour d'autres donneurs d'ordres puisque ses sous-traitants ne sont pas dans une relation d'exclusivité avec Sollac.

La question de l'audit

Les démarches d'audit chez les sous-traitants sont menées conjointement par des responsables Usinor/Arcelor et des responsables des entreprises prestataires. Compte-tenu des intérêts croisés qui peuvent exister, jusqu'à quel degré d'objectivité ces démarches peuvent-elles aboutir ? En outre, ces démarches sont, à l'heure actuelle, menées en dehors de toute consultation et information, a priori ou a posteriori, des représentants des travailleurs qui n'ont pas obtenu - mais n'ont que récemment réclamé - d'y être associés.

La question du dialogue social

La politique de sécurité avec la sous-traitance est essentiellement une politique managériale que ce soit en matière d'élaboration des instruments quasiment tous élaborés par la seule direction du groupe, de l'entreprise ou de l'usine ou en matière de mise en œuvre et d'évaluation de cette politique. A Liège, le texte proposé par la direction n'a pas été signé par les syndicats.

Il y a un contraste entre d'une part la volonté d'aller beaucoup plus loin que la loi dans le rapport entre entreprises et de limiter le dialogue social aux domaines prévus par la législation. Il est intéressant de constater que cette situation est sans doute en train d'évoluer, la direction mettant comme condition implicite que les représentants des travailleurs abandonnent leur méfiance et leur refus structurel de la sous-traitance. Reste un point crucial : la plupart des entreprises sous-traitantes du fait de leur taille ou de leur histoire n'ont pas de structure de dialogue social ou au mieux des structures assez faibles. L'élargissement des compétences en matière de sous-traitance de la représentation des salariés de Sollac ne réglerait qu'une partie de la question ; elle n'a ni le pouvoir ni la capacité de se substituer à celle des travailleurs des sous-traitants.

La question de la diffusion de bonnes pratiques dans l'environnement de Sollac-Fos

L'écart entre les pratiques de Fos et de Liège est important, et ne peut s'expliquer par la seule différence des volumes de sous-traitance. Le défi de la diffusion des «bonnes pratiques» déjà posé chez Usinor devient a fortiori encore plus grand chez Arcelor. Par ailleurs, la question de la diffusion locale de bonnes pratiques est aussi posée. Ainsi, ce que fait Sollac à Fos a-t-il un effet de dissémination, de contagion auprès des entreprises sous-traitantes et notamment auprès- des PME de la région de Marseille? Il semblerait que les plus importantes d'entre elles sont passées d'une position passive à une position active en matière de sécurité au travail. Mais qu'en est-il des autres pour qui les contraintes de Sollac sont d'abord des contraintes «bureaucratiques» qui ne transforment pas leur manière de voir et d'agir en sécurité ?

Bibliographie

Almeida, N., *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en questions*, Éditions Liaisons, Paris, 1996.

Bregier, O., *Les dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2000: premières informations et premières synthèses*, DARES, 2001.

Brihi, R. et Triomphe, Cl.-E., *Le droit au reclassement*, Éditions Rebondir, Paris, 2001.

Bruggeman, F. et alii, *La fermeture de l'usine de Chausson: analyse pluridisciplinaire des plans sociaux*, CEDISE, 2000.

Campinos, M., Louis, B. et Redor, D., *Restructurations, nouvelles donnes*, GIPMIS, 2002.

Chauchard, J.-P., *Négociation collective et restructuration d'entreprise*, Droit Social, 1995.

Cohen-Tanugi, *Le Droit sans l'État*. PUF 1981.

Commissariat général au plan, *Entreprise et performance globale. Outils, évaluation, pilotage, Economica*, Paris, 1997.

Dubouloy, M. et Fabre, C., Les restructurations d'entreprises: de la rationalité économique à la souffrance des hommes, *Revue Gérer et Comprendre*, 2002.

Fabre, C., *Les conséquences humaines des restructurations: audit de l'implication des rescapés après un plan social*, Éditions L'Harmattan, 1997.

Humières, P. et Chauveau, A., (dir.), *Les pionniers de l'entreprise responsable*, Éditions d'organisation, Paris, 2001.

Iribarne, P., La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France. *Revue Française de Gestion*, Septembre 2002.

Lemasle et Tixier, *Des restructurations et des hommes: accompagnement social et gestion du changement*, Éditions DUNOD, 2000.

Lépissier, J.-C., *Manager, une responsabilité sociale*, Éditions Liaisons, Paris, 2001.

LIRHE, IAT, IRES, Université de Tarragona, «Licenciement économique: un risque d'exclusion sociale ?», Rapport - TSER - à la Commission Européenne, 2000.

Morel, B., *La grève froide* 1982 Éditions d'Organisation. Paris 1981.

Pichot, F., et Warnotte, G., *La fonction ressources humaines face aux restructurations: trois cas de downsizing*, Éditions L'Harmattan, 1998.

Smets, P.-F., *Éthique ou cosmétique? Le retour des valeurs dans un monde paradoxal*, Bruylant, Bruxelles, 2002.

Sobczak, A., *Réseaux de sociétés et codes de conduite: un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, à paraître aux éditions LGDJ, Paris, 2002.

Tesnières, *Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 1996: premières informations et premières synthèses*, DARES 1997.

J.-P. Segal (CNRS-«Gestion et Société», UET), **F. Bruggeman** (Syndex, UET),
A. Sobczak (Audencia-Nantes, UET), et **C.-E. Triomphe** (UET, CEE)

EF/03/28/FR