

PROJET LIGNE B3 4000 RELATIONS INDUSTRIELLES ET DIALOGUE SOCIAL



DG

Employment
And social affairs



VERWALTUNGSAKADEMIE DES BUNDES



La responsabilité sociale
des entreprises
et le rôle des partenaires
sociaux en Europe :

- Session Européenne 2001 / 2002 -

Synthèse du module français

Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
du 12 au 15 juin 2002

Coordination INTEFP:

Hervé LEBLAY, Responsable de projet

Gilles HEUDE, Chef du département communication

Rédaction :

Benoît DEPUYDT, Journaliste

Les partenaires du projet :

INTEFP Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

1498 Route de Saint Bel - BP 84 - F - 69280 Marcy l'Etoile

tél. +33 04 78 87 47 47

Fax +33 04 78 87 47 00

e-mail : intefp.direction@travail.gouv.fr
www.intefp.travail.gouv.fr

Les partenaires sociaux ci-après ont également apporté leur soutien et leur participation :

- **CFDT** Confédération Française Démocratique du Travail - Paris
- **MEDEF** Mouvement des Entreprises de France - Paris

Présentation de la session Européenne

Dans le cadre des programmes et actions de la DG Emploi et Affaires Sociales, la Commission a décidé de financer une session regroupant quatre partenaires européens :

. l'Autriche (VAB), la France (INTEFP), l'Italie (Agfol), et le Portugal (IDICT).

De nombreux partenaires sociaux ont également apporté leur soutien à cette opération.

Cette session a conduit ces travaux dans un premier temps au Portugal, pour les poursuivre en France à l'INTEFP. Le dernier module se déroulera à l'automne en Autriche.

Problématique

Les entreprises et les institutions sont de plus en plus confrontées à la nécessité de la qualité, de la transparence et de leurs responsabilités sociales tant vis-à-vis de leurs salariés que de leur environnement.

On constate qu'elles prennent de plus en plus en compte l'évaluation "de la valeur ajoutée au plan social", l'éthique des affaires, l'impact sur leur environnement, aussi bien que les relations entre les différents acteurs (travailleurs, fournisseurs, consommateurs, pouvoirs locaux, associations, citoyens, institutions éducatives et sociales...).

Dans quelques pays de l'Union Européenne il existe un cadre légal, mais cela ne semble pas suffisant pour progresser.

L'initiative des partenaires sociaux reste donc fondamentale, surtout au niveau de l'entreprise.

En juillet 2001, la Commission Européenne a lancé avec le livre vert intitulé "Promouvoir un cadre Européen pour la responsabilité sociale des entreprises", un large débat sur les moyens "d'exploiter les expériences existantes, d'encourager le développement des pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives".

Le développement du dialogue social reste donc indispensable pour atteindre ces objectifs.

Objectifs :

Comparer les cadres légaux et les modèles de relations sociales concernant les outils d'information.

- Identifier les obstacles existants et les initiatives favorisant le développement de la responsabilité sociale.

Résultats attendus :

Le projet doit permettre :

- Une meilleure compréhension des cadres formels et informels en matière de bilan social et/ou environnemental de chaque pays ;
- Une évaluation des outils et des dispositifs Une identification des pratiques innovantes ;
- Une diffusion des bonnes pratiques identifiées ;
- Le renforcement de la coopération entre les partenaires sociaux et le renforcement du dialogue social en Europe.

Éléments innovants :

L'action propose une approche tripartite et un élargissement du champ d'analyse principalement au niveau territorial.

Cette démarche constitue un véritable défi pour les partenaires sociaux, intégrant la dimension interne et externe de l'entreprise et explore une voie permettant de gérer le changement et de concilier développement social et compétitivité accrue.

Claire BOASSON, Entreprise & Personnel : **La responsabilité sociale des entreprises : une évolution qui porte en elle les limites de la nouveauté**

**L'heure est au développement « durable » : l'opinion attend de l'entreprise qu'elle soit responsable tant sur le plan économique que social et environnemental.
Cette nouvelle approche interpelle la stratégie des entreprises.
Certes, elle enrichit la dimension sociale de leur responsabilité ; mais elle a aussi pour effet de les exposer à de nouvelles difficultés.**

Entreprise & Personnel

Entreprise & Personnel (E&P) est une association à laquelle adhèrent plusieurs centaines d'entreprises françaises. Pour ses adhérents, E&P est en quelque sorte un laboratoire de recherches spécialisé en ressources humaines.

L'émergence de la « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE), est le fruit d'une évolution.

Il existe en effet une attente nouvelle à l'égard des entreprises : un accroissement de leurs responsabilités, plus spécialement au niveau des grandes entreprises dont la puissance ne cesse de s'amplifier.

Ce processus trouve une explication dans un autre changement, lié à la mondialisation : une perception renouvelée du développement qui prend en compte les risques encourus.

Les idées que défendait l'écologiste René DUMONT dès les années 60 ont donc fait leur chemin.

Ainsi, le nouveau développement doit préserver l'état de la planète pour les générations futures et veiller à l'équilibre Nord-Sud...

Aujourd'hui, tout le monde semble d'accord sur la nécessité d'un développement, mais un développement qui permette de conjuguer efficacité économique, équité sociale et précaution environnementale, soit les trois piliers du « développement durable ».

En France, 35 fonds spécialisés

Côté français, cette prise de conscience est plutôt nouvelle.

La France est même un peu à la traîne des pays anglo-saxons et de ceux de l'Europe du Nord.

A cela deux raisons :

- les consommateurs, faiblement organisés, ont peu la pratique du boycott ;
- l'accès des petits porteurs aux marchés financiers est un phénomène récent.

En clair, les Français ont jusqu'alors peu de prise sur les marchés pour orienter les pratiques des entreprises vers une stratégie de développement durable ; ils ont une approche davantage tournée vers l'éthique des affaires.

Pour autant, depuis 1983 et la création du premier fonds commun de placement éthique, émergent des fonds d'investissement socialement responsables, ainsi que depuis 1997, des structures (agences, observatoires) et des indices visant à évaluer les entreprises selon des critères extra financiers.

En janvier 2002, l'investissement socialement responsable était collecté par 35 fonds spécialisés ; il « pesait » un milliard d'euros, soit 1 % de la capitalisation boursière française. A titre comparatif, aux USA, 230 fonds collectent 2000 milliards de dollars, soit 12,5 % de la capitalisation boursière.

La législation française a évolué concomitamment.

Deux textes de loi de 2001 font appel à la notion de « considérations sociales, environnementales ou éthiques » (création d'un fonds de réserve pour les retraites et lancement du dispositif de l'épargne salariale), et un troisième évoque « les conséquences sociales et environnementales » de l'activité d'une société (loi sur « les nouvelles régulations économiques »).

Des critères de performance inédits

Cette nouvelle grille de lecture évaluant le niveau de responsabilité à la fois sur les registres économique, social et environnemental (le « triple bilan » pour un « triple profit ») interpelle les entreprises.

Autant celles-ci maîtrisent le registre de l'économique et du financier, autant elles sont moins opérantes dans le domaine social et éprouvent même des difficultés au niveau environnemental.

L'élargissement du spectre de l'évaluation des résultats met donc en jeu des critères de performance inédits.

Il bouleverse aussi le management et l'organisation : le management, parce pour faire front sur ces trois registres, l'entreprise doit s'ouvrir aux parties prenantes (stakeholders) au-delà des actionnaires (shareholders) ; l'organisation, car ces registres sont interdépendants et requièrent une approche transversale qui implique toutes les fonctions de l'entreprise et tous les salariés.

Cette nouvelle approche de la responsabilité de l'entreprise a donc notamment pour effet d'enrichir la dimension sociale tant en interne qu'à l'extérieur.

Elle a ainsi un fort impact sur la gestion des ressources humaines qui se doit d'être équitable et non discriminatoire tant au niveau du recrutement que de la rémunération ou la formation ; au-delà, elle exige des groupes internationaux qu'ils veillent au respect des droits de l'homme partout où ils sont implantés.

Elle oblige aussi l'entreprise à se préoccuper de son environnement immédiat en s'impliquant activement dans la vie locale, soit bien davantage que dans le cadre restrictif du mécénat ; en cas de restructuration, cela lui impose de se soucier tant du devenir des collaborateurs licenciés que de l'impact de sa décision sur le territoire.

Elle requiert également de porter une attention renforcée aux conditions de travail, d'hygiène et de sécurité. Les services de ressources humaines sont de ce fait très impliqués ; *« or en France, pour l'heure, ils ne sont pas prompts à s'y lancer tant cela bouleverse leurs références »*, indique Claire BOASSON.

De la responsabilité sociale de la Poste

En France, dans certaines zones dites « sensibles », la Poste (Service public) était parfois le seul organisme qui offrait un service bancaire. Compte tenu de la précarité de leur clientèle, ces agences locales ne vendaient pas de produits financiers.

En 1997, le gouvernement et les organisations syndicales signaient un accord qui avait pour objet d'encourager les agents à aller travailler dans ces quartiers difficiles : en acceptant d'y rester au moins cinq ans et de suivre une formation spécifique, le fonctionnaire se voyait assurer d'une progression de carrière accélérée. Parallèlement, la Poste engageait un effort de communication interne encourageant les échanges de bonnes pratiques (la diffusion annuelle d'un bilan des « innovations » notamment).

En agissant ainsi, trois ans plus tard, la Poste enregistrait une remontée de la vente de ses produits financiers !

Enfin, elle conduit l'entreprise à élargir le dialogue social à l'ensemble des parties prenantes. L'exemple vécu par le groupe TOTALFINAELF à Toulouse avec l'usine chimique AZF (une

trentaine de morts, plus de 2000 blessés, plusieurs quartiers de la ville dévastés à la suite d'une explosion) a fait la démonstration des limites du dialogue social « classique ».
La décision de poursuivre ou non l'activité concernait les partenaires sociaux, mais aussi les riverains, les élus, etc.

Faut-il légiférer ?

Toutefois, si l'entreprise peut avoir un intérêt stratégique à présenter un « triple bilan » équilibré en terme d'avantages concurrentiels (impact positif sur son image, attrait des investisseurs notamment), elle peut aussi s'interroger sur les limites de l'exercice.

En affichant une telle politique de développement, elle s'expose à toutes les critiques.

En ouvrant le dialogue social à la société civile, elle rend caduques les régulations sociales classiques ; sous le poids de la collectivité, AZF est fermée contre l'avis de TOTALFINAELF et des salariés - pourtant riverains - qui perdent leur emploi !

Plus largement, la mesure de la responsabilité sociale des entreprises à l'aune du « triple bilan » risque de générer de nouvelles disparités entre les grandes entreprises et les PME.

Toutefois, comme ce fut le cas avec la démarche qualité, il est probable que les groupes aideront leurs sous-traitants à évoluer sur ce terrain.

De plus, la moindre activité des PME à l'international leur rendra la tâche moins complexe.

Parmi les problèmes que pose la mesure de la performance d'une entreprise sur des critères autres que financiers figure aussi la disparité des références utilisées par les agences de cotation.

Ainsi, passées au crible des trois agences DJSI, ASPI et FTSE, les 40 entreprises françaises qui participent à l'établissement de l'indice industriel de cotation de la bourse de Paris (le CAC 40) n'obtiennent pas les mêmes résultats.

Ces difficultés conduisent naturellement à s'interroger :

"Pour développer cette nouvelle approche de la responsabilité sociale de l'entreprise, faut-il légiférer ou, au contraire, laisser les entreprises engager une démarche volontaire ?"

Claire BOASSON répond alors : « *il faut faire les deux !* »

Questions / Réponses

La responsabilité sociale d'une entreprise compte un volet éthique. Or, en matière de travail des enfants, il semble que cette préoccupation n'ait qu'une dimension marketing ...

C. B. : c'est une question entière. C'est très compliqué. En la matière, il est très délicat de donner des leçons. Notez que mon exposé soulève de nombreuses questions ; tout est à faire !

L'opinion d'un responsable syndical portugais : il faut faire quelque chose, certes ; mais on n'est pas dans des pays où l'on meurt de faim. Il faut décliner cette question au niveau régional et introduire des clauses sociales au niveau international de l'OMC ; les recommandations du BIT ne suffisent pas !

Le Livre Vert réduit le poids des organisations syndicales. Quelle place accorder aux stakeholders ?

C.B. : il faut tout d'abord identifier toutes les parties prenantes. Ensuite, il revient à l'entreprise d'établir des critères de priorité ; toutes n'ont pas le même poids !

Le commentaire d'un responsable syndical français (Bernard Saincy, CGT) : cela pose plus largement la question du choix des clauses sociales que nous devons mettre en place. Cela pose aussi le problème de la définition des modalités d'intervention des stakeholders.

Souvent, les salariés sont hors du débat ; l'exemple AZF l'a encore montré. Est-on capable de construire une démocratie participative ? Il faut changer les méthodes d'intervention !

Qui contrôle, qui peut faire respecter des critères de responsabilité sociale ?

C.B. : il est vrai que les entreprises se préoccupent souvent de leur responsabilité sociale après une catastrophe, rarement avant ; sinon, je n'ai pas de réponse.

Pour une PME, quel est l'intérêt d'engager une démarche RSE ?

C.B. : certes, toutes ne sont pas sous-traitantes de grands groupes. Elles peuvent alors s'interroger : qu'allons-nous y gagner ?

Il peut y avoir une pression du marché, du client ou plus largement de la société, notamment lorsqu'il s'agit d'investir.

Pour autant, si l'entreprise réfléchit à la façon de conduire ses affaires, si elle élargit son champ de vision, elle aura une bonne gestion des risques sur le plan social et environnemental. C'est donc une bonne manière de prévenir les risques.

Quelques interrogations soulevées par Claude TRIOMPHE, délégué général de l'université européenne du travail.

- Comment définir la RSE ?

En effet, la démarche RSE n'est-elle pas tout simplement une opération marketing qui permet même d'obtenir des fonds européens ?

Par ailleurs, le « Livre vert » indique que l'entreprise doit aller socialement au-delà de ce que fixent la loi et les conventions collectives...

-Qu'en est-il dans les pays peu régulés ?

-Ce concept très « anglo-saxon » est-il compatible avec le modèle social européen ?

-Comment établir un audit social, quels sont les critères ?

-La RSE, par l'intervention des stakeholders, ne remet-elle pas en cause l'identité de l'entreprise, mais aussi le concept de dialogue social ; que devient, notamment, la négociation collective ?

-La RSE ne risque-t-elle pas de devenir une mesure de protectionnisme des pays du Nord à l'égard des pays du Sud ?

Jean VANOYE, CFDT : des réalisations concrètes !

Dans le domaine de la RSE, une question paraît déterminante : celle de l'exclusion.

Il faut que les entreprises prennent leurs responsabilités par rapport à ce phénomène.

Il ne s'agit pas d'agir ponctuellement ; il faut établir des procédures de suivi pour consolider les processus d'insertion sur le long terme.

Nous, syndicalistes, nous sommes à la recherche d'entreprises qui réussissent dans ce domaine pour, ensuite, démultiplier ces bonnes pratiques.

Cette réflexion sur la RSE conduit aussi à s'interroger sur le rapport entre l'entreprise et le territoire sur lequel elle est implantée.

Aujourd'hui, en France, les chefs d'entreprise ne se préoccupent pas de leur environnement ; il faut changer cela !

Ainsi, au-delà des mots, la CFDT veut des réalisations concrètes sur le rôle social de l'entreprise. C'est sur ce terrain qu'il faut gagner !

L'épargne salariale, made in France

Les explications de Claude TRIOMPHE, délégué général de l'université européenne du travail :

En France, depuis 40 ans, les entreprises affectent une partie des résultats aux salariés (cf. encadré).

En fait, la loi FABIUS (février 2001) accroît les formes et outils existants en matière d'épargne salariale. Surtout, ce nouveau dispositif facilite l'accès des petites entreprises aux plans d'épargne.

Les commentaires de Jean VANOYE, CFDT

La loi FABIUS génère deux situations nouvelles.

D'une part, avec la création d'un plan d'épargne interentreprises notamment, l'épargne salariale peut se généraliser et devenir accessible à tous les salariés.

D'autre part, elle entraîne la création d'un comité intersyndical de l'épargne salariale (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT) et l'apparition d'un « label syndical ». Ce comité intersyndical a en effet choisi, au regard du cahier des charges qu'il avait établi, sept fonds de placements offrant à ses yeux toutes les garanties pour drainer l'argent des salariés.

Ces fonds « labellisés » vont être partagés entre les branches professionnelles et des fonds régionaux d'investissement. Reste que pour participer au développement économique du pays, ces fonds doivent être alloués à des entreprises qui cherchent à investir.

Il faut donc qu'une instance compétente puisse décider de l'allocation de ces fonds selon des critères prédéfinis.

L'élaboration de ces critères est justement l'objet de l'agence européenne de notation des entreprises que Nicole NOTAT, ex-tête de file de la CFDT, va créer dans les prochains mois.

« Que des organisations syndicales s'impliquent de la sorte dans le domaine économique, qu'elles pèsent sur la stratégie de développement des entreprises, est un phénomène vraiment nouveau ; c'est une étape dans l'évolution du syndicalisme français », estime Jean VANOYE.

Questions / Réponses

Comment les organisations syndicales vont-elles exercer leur contrôle sur les investissements ?

Jean VANOYE : nous accordons une priorité au développement des Pme, notamment parce qu'elles représentent un important gisement d'emplois. Nous ciblons également les Pme parce qu'elles représentent pour nous, CFDT, un vivier pour notre propre développement... Là se situe en effet la limite de l'exercice : comment contrôler la destination des fonds sans être suffisamment présent sur le terrain ? Au-delà de cette question, c'est l'enjeu de la cohésion sociale, notamment la réduction des différences entre les salariés des grandes entreprises et ceux des Pme !

Les organisations syndicales vont ainsi pouvoir faire pression sur la stratégie des entreprises. Ne craignez-vous pas qu'elles sortent de leur rôle ?

J. V. : une précision, tout d'abord. Nous ne pèserons sur les Pme que si celles-ci veulent utiliser l'argent de l'épargne salariale ; il s'agit alors d'une contrepartie.

L'épargne salariale, avant la loi FABIUS

Le système obligatoire (la participation) concerne les entreprises de plus de 50 salariés ; les fonds sont bloqués 5 ans au minimum. Grâce à 18000 accords signés, cette formule concerne 4 millions de salariés.

Le système volontaire (l'intéressement) ne connaît pas de seuil d'effectif. 15000 accords signés permettent à 3 millions de salariés d'en bénéficier.

Cumulés. ces deux systèmes ne concernent qu'un quart des salariés français.

Cette notion sera d'autant plus difficile à diffuser que les Français sont globalement habitués à l'absence de contrepartie. D'autre part, nous considérons que si l'on veut pratiquer sérieusement le syndicalisme, il faut intervenir sur les effets produits par l'activité de l'entreprise, mais aussi sur les causes, donc sur la stratégie. Or, l'entreprise évolue très vite, notamment le périmètre des décideurs du fait du rôle joué par les actionnaires. Nous critiquons la stratégie des entreprises, mais nous ne sommes pas des entrepreneurs. Nous ne faisons que prendre nos responsabilités ; nous avons conscience des risques que nous prenons. Que la CGT évolue comme nous sur ce terrain, c'est bon signe

Alain GUILLEN, directeur des politiques sociales du groupe LAFARGE : s'investir dans le développement durable est profitable

Le développement durable s'inscrit dans la stratégie du groupe LAFARGE. Non seulement il permet à l'entreprise d'exercer son activité d'extraction, mais il lui apporte des arguments de management et lui donne accès aux fonds « éthiques ».

En soi, le développement durable n'a rien apporté de vraiment nouveau au groupe LAFARGE. En effet, la tradition « catholique sociale » de l'entreprise lui donne une longue expérience de responsabilité sociale qui, du paternalisme, a évolué vers le développement durable. La nature même du dialogue social non plus n'a pas changé ; en tout cas au niveau des partenaires sociaux.

En revanche, la nouveauté vient de l'entrée en lice des parties prenantes extérieures à l'entreprise :

Désormais, les organisations non gouvernementales (ONG) environnementalistes comme les organisations qui militent en faveur des droits de l'homme peuvent désormais interpeller directement le groupe.

Pour autant, du fait même de son activité d'extraction de carrières, la notion d'environnement était déjà une priorité pour le groupe.

Ainsi, le développement durable, pour ne pas être une nouveauté, reste important pour LAFARGE et s'inscrit dans la stratégie du groupe.

Le développement durable est bon pour le groupe LAFARGE

Le groupe LAFARGE, « carte de visite »

Entreprise née en 1850, le groupe français LAFARGE est spécialisé dans la réalisation de matériaux de construction : ciment, plâtre, béton granulat notamment. Leader mondial sur ce marché, le groupe a réalisé en 2000 un chiffre d'affaires de 12.2 milliards d'euros.

Présent dans 75 pays, LAFARGE emploie 85000 salariés dans le monde, dont 11 % en France. La taille du groupe a été multipliée par deux ces cinq dernières années : ainsi, la moitié des effectifs actuels n'était pas dans le groupe voici quatre ans.

En premier lieu, cette stratégie est favorable à l'obtention du permis d'exploitation. En effet, le groupe ne peut aujourd'hui obtenir de sésame pour exploiter une carrière qu'à la condition expresse de faire la démonstration qu'il ne polluera pas le site puis le rendra propre. LAFARGE va même au-delà et se préoccupe du devenir de la main d'œuvre locale. En France, pays très réglementé, le groupe

s'efforce d'observer la règle ; partout ailleurs, là où la réglementation est peu ou pas contraignante, il essaie d'obtenir que les standards qu'il a établis soient appliqués.

Ensuite, le groupe tire bénéfice de sa politique de transparence, de l'ouverture de son dialogue avec les parties prenantes.

Confronter sa logique, sa rationalité de groupe managé par des ingénieurs, à des acteurs exerçant leurs activités sur d'autres champs conduit LAFARGE à se remettre en question, à évoluer.

Autre enjeu, au niveau du management cette fois : travailler pour « construire un monde durable » est un objectif en parfaite adéquation avec les attentes, les valeurs des collaborateurs du groupe, actuels et futurs.

Ainsi, alors que l'entreprise est parfois attaquée par les pourfendeurs de la globalisation de l'économie, le personnel de LAFARGE peut se prévaloir d'œuvrer positivement en faveur du reste du monde.

Enfin, les entreprises qui agissent selon une logique de développement durable drainent plus facilement l'épargne des investisseurs. Or, le poids des fonds éthiques ira croissant.

En 2001, le premier rapport sur la performance économique, sociale et environnementale du groupe LAFARGE : un outil de dialogue.

Localement, l'entreprise avait déjà l'habitude d'établir des dialogues avec des tiers : pêcheurs, riverains, etc. Le rapport publié en 2001 n'est donc pas, en soi, une nouveauté.

Le groupe a voulu ce premier rapport parce qu'il lui a paru important, au niveau de la compagnie, de construire un outil de dialogue avec toutes les « parties prenantes » (stakeholders).

Un deuxième rapport est d'ailleurs en cours d'élaboration ; ce travail permettra notamment d'établir un dialogue avec les fonds éthiques et ainsi, de savoir pourquoi ils ont ou non retenu LAFARGE dans leur sélection.

La seconde raison qui a incité le groupe à s'investir dans la réalisation de ce rapport tient à la pertinence des réponses apportées par les parties prenantes extérieures à l'entreprise.

Il ne suffit pas en effet d'afficher une volonté de performance globale si cela ne se traduit pas concrètement. Attention à l'effet boomerang !

Pour ce faire, il faut trouver des indicateurs chiffrés, se fixer des objectifs, et pratiquer une réelle transparence partout, pas seulement au niveau de la direction ou de quelques unités.

En guise de conclusion, quelques questions soulevées par le développement durable.

- Est-ce un effet de mode ?

Le risque existe en effet qu'une stratégie de développement durable ne devienne qu'un outil de communication.

- Comment le définir ?

Cela revient à poser la question des critères qui définissent la performance globale de l'entreprise.

- Est-ce progresser sur les trois niveaux : économique, social et environnemental sans faire avancer l'un aux dépens des autres ?

Attention aussi aux mots : même s'ils sont parfois les mêmes, ils peuvent correspondre à des concepts différents selon les pays.

- La multiplicité des partenariats. Le groupe s'est déjà engagé dans un partenariat avec l'ONG écologiste WWF (World Wildlife Fund). Mais LAFARGE est aussi très sollicité par différents types d'ONG ; dans le domaine de la santé, de l'habitat, des droits de l'homme ou du travail des enfants. Souvent, des partenariats locaux existent, et les ONG réclament des partenariats globaux.

- Le manque d'indicateurs, notamment sociaux, pour évaluer une politique en faveur du développement durable. Un exemple : aujourd'hui, le groupe s'intéresse aux accidents du travail ; or, ils n'ont pas la même définition en France et en Allemagne. La question est donc : quelle définition le groupe doit-il adopter pour qu'elle soit valable partout ?

Et cette question sera d'autant plus aiguë que l'indicateur sera subjectif : comment établir un indice valable partout mesurant la satisfaction des collaborateurs par rapport à leur rémunération ?

- Quelles sont les responsabilités des entreprises à l'égard du respect des droits de l'homme ? Un exemple : LAFARGE est de plus en plus implanté en Chine ; le groupe y entretient de bons rapports avec les organisations syndicales ; mais celles-ci ne sont pas libres ! Que faire dans ce cas pour promouvoir la liberté syndicale ?

En France, pays des droits de l'homme, on considère qu'il suffit de convertir... En fait, mieux vaut essayer de faire évoluer les choses ; mais cette réponse n'est pas satisfaisante.

- Enfin, le niveau croissant des exigences des ONG environnementalistes. En devenant plus transparent, ne risque t-on pas de devenir la cible d'organisations de plus en plus virulentes ?

Questions / Réponses

Comment faire pour intégrer tous ces phénomènes liés au développement durable dans le domaine du social ? Que mettre derrière la notion de responsabilité sociale ?

Alain GUILLEN : tout d'abord, une précision : en France, nous dirions plutôt responsabilité sociétale (ou responsabilité à l'égard de la société civile) que responsabilité sociale qui a une connotation interne.

Ensuite, il faut noter l'évolution de l'attitude des syndicats : lorsque nous avons initié notre premier rapport sur la performance du groupe, aucun ne s'est montré intéressé ; après la publication, quelques syndicats progressistes ont réagi ; aujourd'hui, ils participent à l'élaboration du second rapport. Sur ce terrain, le dialogue est plus facile avec les parties prenantes ; peut-être parce que ce sont des militants plus agressifs.

Le problème se situe au niveau des indicateurs : il faut en trouver qui soient significatifs. Prenons l'exemple de la loi française sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) : totalement bureaucratique, elle est inapplicable ailleurs ; elle traduit une mauvaise appropriation par les politiques d'un concept qui dépasse le cadre national ; c'est un mauvais exemple à suivre pour nos voisins européens.

Nous avons mis en place des groupes de travail.

D'ici deux ans, nous aurons abouti à des résultats précis : des indicateurs utiles, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise...

Car nous ne devons pas perdre de vue la nécessité de dégager un résultat pour nos investisseurs, et ce, de façon durable ; bref qu'il nous faut développer durablement l'entreprise !

Comptez-vous aller au-delà des accords existants ?

A.G. : à ce jour, nous avons signé une quinzaine d'accords qui font une référence explicite à des textes reconnus internationalement. Il est vrai que ces accords sont plutôt « soft » ; pour certains, des procédures de suivi par des organisations paritaires ont été prévues. Globalement, nous pensons qu'il vaut mieux démarrer par des accords « soft » afin que toutes les parties s'entendent sur les mêmes notions, quitte à les renforcer par la suite.

Qu'en est-il de votre comité européen ?

A.G. : ce comité existe depuis 1994 ; il est basé sur un principe information – consultation et se réunit chaque trimestre. Sous la forme d'un dialogue direct, nous abordons deux sujets chaque année : le premier est lié au social, le second à l'économie. En matière sociale, nous devrions aboutir en 2003 à une charte européenne signée par la direction et les organisations syndicales sur le thème « santé - sécurité ».

La construction d'un comité européen est très longue. Pour les managers, c'est assez facile parce qu'ils ont l'expérience de l'expatriation ; c'est moins évident pour les représentants du personnel, du fait de la barrière de la langue, notamment. Mais un problème culturel pèse sur cette évolution ; en effet, les organisations syndicales françaises veulent co-signer tout ce qui se négocie au niveau européen... ce qui n'est pas évident à faire admettre par les autres délégations !

Comment avoir un bon « monitoring » (contrôle interne de gestion)?

A.G. : tout d'abord, il faut clarifier les principes, notamment par rapport aux normes connues : savoir ce à quoi un manager du groupe doit se conformer. Chacune des quatre divisions du groupe doit avoir son système de management basé sur ces principes. Mais il faut aussi que le groupe définisse lui aussi des principes à respecter. Dans son appréciation individuelle des managers, la direction du groupe doit intégrer leur capacité à appliquer ces principes. Il faut un système de management intégré afin que les contrôles fonctionnent sur toute la ligne hiérarchique.

Les « parties prenantes » participent au « monitoring ». En interne, les organisations syndicales doivent jouer leur rôle. Les partenaires extérieurs, en ayant la possibilité de nous interpeller directement par mail, en court-circuitant la ligne hiérarchique, contribuent au respect de nos engagements.... Ce qui n'est pas sans poser des problèmes en interne ! En fait, il nous faut convaincre en interne et à l'extérieur que le système de contrôle est bon pour tous. En ce sens, il nous faut un « monitoring » dynamique !

Comment vous inscrivez-vous dans des projets de développement local ?

A.G. : nos marchés sont locaux ; aussi sommes-nous de fait très impliqués dans le développement local partout où nous sommes implantés. Mais cette implication n'est pas toujours évidente à matérialiser. Prenons l'exemple de l'Afrique où nous employons 9000 salariés ; la pandémie du SIDA nous interpelle ; mais que faire sans se substituer à la responsabilité des états ? Un autre exemple : nous venons de reprendre une unité de production en Pologne qui aujourd'hui emploie 1500 personnes ; nous savons doré et déjà que dans quelques années, nous n'en emploieront plus que 200. Nous nous interrogeons ; que faire pour anticiper au maximum cette compression de personnel : aides à la création d'entreprise, incitations favorisant l'implantation de nouvelles usines, etc. ?

Ne faut-il pas s'appuyer sur un contrat dynamique interne avant d'aller chercher des partenariats externes ?

A.G. : je n'ai pas de réponse. Je suis tout à fait d'accord avec l'idée de contrat social. En fait, le management et les organisations syndicales sont un peu dépassées par le phénomène en cours. Il faut dépasser cette interpellation externe et rebâtir en interne. Mais les partenaires sociaux peinent à s'entendre sur un contrat international interne ; il faut dépasser les intérêts nationaux pour parvenir à un véritable contrat international. Pour y parvenir, il faut travailler avec les fédérations pour se donner davantage de marges de manœuvre. Très souvent, nous avons des problèmes entre Français et Allemands. Mais j'aime bien cette expression de contrat social !

Le Comité de Bassin d'Emploi (CBE) de Lyon-Sud : une structure mixte collectivités locales – partenaires sociaux

Le Comité de Bassin d'Emploi (CBE) de Lyon-Sud (*), l'un des plus petits des 60 CBE de France, vient de fêter ses 20 ans.

Cette structure qui regroupe élus, syndicalistes et représentants des employeurs, a connu plusieurs évolutions marquées par un investissement différent, selon les périodes, des trois protagonistes.

En 1982, au moment de sa naissance, les trois groupes étaient très mobilisés. Et pour cause ! La création CBE de Lyon-Sud visait à répondre à la problématique de la restructuration du pôle chimique lyonnais et ses conséquences en termes d'emploi.

Le CBE constituait ainsi un lieu où les conflits sociaux étaient moins exaspérés, sans enjeux politiques et médiatiques importants.

Ont ainsi pu être mises en œuvre des actions de reconversion du bassin d'emploi, ouvrant progressivement le territoire à d'autres activités.

Syndicats et directions d'entreprises s'y activaient ; tout comme les communes, préoccupées qu'elles étaient par la baisse de leurs revenus liés à la taxe professionnelle.

Au cours des années 90, l'objectif était tout autre. En dix ans, de nombreuses Pme ont vu le jour sur cette zone d'activité : du fait de la reconversion amorcée du site, mais aussi de la tendance des grands groupes chimiques à externaliser une partie de leur activité auprès de sous-traitants.

Il s'agissait donc, cette fois, de mettre sur pied des actions concernant le tissu de Pme locales, notamment de renforcer des démarches collectives pour répondre à des besoins communs, de formation par exemple.

Pendant cette période, les partenaires sociaux ont été assez discrets.

Aujourd'hui, les collectivités locales, qui souvent jouent le rôle de médiateur entre organisations syndicales et employeurs sont toujours autant impliquées.

Les organisations syndicales n'ont effectué leur retour dans la structure que depuis 3 ans et les grands groupes ne s'investissent à nouveau que depuis peu.

« *Depuis 5 ans, les chefs d'entreprise ne sont plus là ; ils étaient davantage présents à l'époque des vagues de licenciements collectifs* », confirme Roger GERMAIN, membre du bureau du CBE.

Ensemble, ils se sont attaqués à deux problématiques à l'échelle du bassin d'emploi : une opération « Appui collectif à la mise en place des 35 heures dans les Pme » qui concernait une trentaine d'entreprises, et, plus récemment, une opération « risque industriel ». Cette dernière a conclu à la nécessité de créer un lieu où se réunissent les principaux acteurs et vers lequel convergent toutes les questions liées à la sécurité du site.

Ces différentes étapes de l'évolution du CBE de Lyon-Sud expliquent pourquoi, à la question : « quel bilan pouvez-vous tirer après 20 ans d'existence de la structure ? », les principaux animateurs hésitent. « *Le CBE de Lyon-Sud a failli mourir trois fois* », indique Sylvianne CARTAZ, chargée de mission au sein de la structure (le seul emploi permanent). Selon elle, il est difficile de dresser un bilan quantitatif, voire même d'évaluer la part du CBE dans l'évolution du bassin d'emploi. « *La question qui se pose aujourd'hui est davantage qualitative, ajoutez-t-elle : que peut-on, nous, structure CBE, apporter au bassin d'emploi ?* ».

En revanche, du côté des communes qui apportent une importante contribution au fonctionnement du CBE, la question du retour quantitatif se pose vraiment... Mais sans trouver de réponse !

Le Comité de Bassin d'Emploi (CBE) de Lyon-Sud « couvre » six communes

Cette structure de développement local, organisée à l'échelle d'un bassin d'emploi par la volonté des élus et des acteurs socio-économiques locaux, se situe à la croisée de trois logiques : logique territoriale, logique partenariale et logique de projet. Il a notamment pour vocation l'amélioration de l'emploi.

Créé en 1982, le Comité de Bassin d'Emploi (CBE) de Lyon-Sud « couvre » le territoire de six communes et le territoire de plusieurs associations d'entreprises. Il emploie une seule permanente et fonctionne avec un budget annuel de près de 60000 euros financé à 80 % par les communes adhérentes.

(*) Le Comité de Bassin d'Emploi (CBE) de Lyon-Sud est basé à Saint-Fons, au cœur de « la vallée de la chimie ».

Antonio CANDOTTI, senior manager chez KPMG Italie

Le bilan social de la société SABAF : un cas d'école

A la fin des années 90, la société métallurgique italienne SABAF (450 salariés), leader mondial de son secteur, cherchait un instrument de communication qui puisse mettre en valeur sa gestion responsable.

Elle a alors sollicité le cabinet-conseil KPMG qui promeut une procédure innovante de gestion responsable pour le développement durable, « PROGRESS », mise au point par le SEAN. Un premier document d'évaluation, ou « bilan social » est alors établi en 2000. Au delà des données comptables, ce document rend compte des résultats de la politique sociale et environnementale de l'entreprise.

Dans un premier temps, ce bilan a permis de définir l'identité de l'entreprise à partir des quatre valeurs importantes que SABAF a choisies (place centrale de la personne ; défense de la sécurité ; exactitude et transparence ; innovation et technologie), puis, sur cette base, de définir un plan stratégique de développement.

Ensuite, le bilan a mis en lumière la façon dont se distribuait la valeur ajoutée produite par l'entreprise.

Enfin, le bilan social a formalisé la relation sociale entre l'entreprise et chaque groupe de stakeholders, exprimant précisément les engagements mutuels pris entre SABAF et ses interlocuteurs (collaborateurs, associés, clients, fournisseurs, investisseurs, administration, collectivités locales), en intégrant les données environnementales.

SABAF, « carte de visite »

Créée dans les années 50, la société italienne SABAF est aujourd'hui le principal producteur mondial de composants destinés aux appareils ménagers pour la cuisson au gaz (robinets, thermostats, brûleurs, etc.). SABAF, qui compte des unités de productions en Italie et au Brésil, emploie 450 salariés. En Italie, la société est cotée en bourse dans le secteur STAR.

En 2001, une deuxième étape du processus a conduit à l'obtention d'une attestation de conformité de la procédure suivie par rapport aux standards et « bonnes pratiques » préconisées. La procédure se poursuit en 2002.

Questions / Réponses

Quels indicateurs utilisez-vous ?

Antonio CANDOTTI : d'un côté, la procédure qui s'inspire des valeurs partagées avec les stakeholders ; de l'autre, le bilan social qui sert à évaluer et à communiquer. Il est vrai qu'une part significative du bilan social est descriptive ; mais chaque fois que cela est possible, nous utilisons des indices quantitatifs (les heures de formation, la proportion d'effectif féminin, etc.). Nous sommes en phase avec les indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI). Le problème se situe au niveau des indicateurs permettant de mesurer ce qui n'est pas tangible ; un programme italien et international de recherche a été lancé sur ce sujet !

Rendez-vous publics les problèmes soulevés par le bilan social ?

A.C. : le bilan social est un nouvel instrument de communication et de marketing indirect qui permet de diffuser des informations vraies en direction des stakeholders ; ce n'est pas de la publicité ! En cas de problème, il faut donc le faire savoir, en fournissant des explications. Ce qu'on communique doit être vérifiable.

Pensez-vous que présenter un bilan social signifie que l'on est socialement responsable ?

A.C. : il est vrai que le bilan social ne suffit pas. C'est une première étape qui peut représenter l'engagement engager des entreprises vers la gestion responsable. Il pourra même peut-être devenir un instrument mesurant la compétitivité des entreprises...

Le bilan social est une clé d'entrée dans les entreprises ; un engagement à l'égard de la pollution, par exemple, est très valorisant pour une entreprise.

Armando COIMBRA, société Aços Especiais S.A. - Portugal

Une démarche de qualité totale comme moteur de la RSE

Spécialisée dans le laminage de l'acier inoxydable, la société portugaise Aços Especiais S.A. s'est investie depuis quelques années dans une démarche de qualité totale. Cette gestion l'a conduite à être performante tant dans le domaine économique que social et environnemental.

Aços Especiais S.A., « carte de visite »

Unité de production du groupe sidérurgique allemand BÖLLINGHAUS STAHL, Aços Especiais S.A. est la seule entreprise portugaise spécialisée dans le laminage de l'acier inoxydable. Implantée dans la région de Marinha Grande (au bord de la mer), cette Pme a été créée en 1996 après le rachat par BÖLLINGHAUS STAHL des installations et l'embauche d'une grande partie du personnel d'une entreprise en cessation d'activité.

Aços Especiais S.A. exporte 98 % de sa production. En mai 2001, l'entreprise a connu un nouvel élan avec la décision du groupe allemand de concentrer toute sa production sur son unité portugaise.

En matière de responsabilité sociale, la société Aços Especiais S.A. a donné une impulsion déterminante en s'engageant dans une démarche de qualité totale voici quelques années. Déjà certifiée Iso 9002 en 1998, l'entreprise vise ainsi la certification Iso 9001 à l'horizon 2003 et la certification Iso 14000 pour 2004. Le choix de cette démarche a généré des pratiques qui ont toutes concouru à améliorer ses performances.

Sur le plan économique

- La société Aços Especiais S.A. est aujourd'hui leader sur le marché domestique et exporte 98 % de sa production.

Sur le plan social

- Aços Especiais S.A. implique l'ensemble du personnel via des travaux de groupe, des échanges fréquents entre la direction et les salariés et des actions de formation. La société vise aussi à améliorer les conditions de travail (évaluées régulièrement par un organisme extérieur), à développer les compétences et veille à la classification de chaque collaborateur de telle sorte que celle-ci soit en accord avec les fonctions effectivement exercées. Et si, dès l'origine, l'entreprise a privilégié la qualité du dialogue social en interne, elle l'a également développé avec les organisations syndicales et patronales à l'extérieur. Par ailleurs, pour soutenir cette démarche de qualité totale, l'entreprise communique régulièrement en interne (informations sur la démarche qualité, informations opérationnelles, informations sur des indices de performance, etc.), mais aussi en direction de son environnement professionnel.

Sur le plan environnemental

- La société Aços Especiais S.A. s'est investie dans une gestion environnementale de sa production : contrôle régulier de ses effluents, tri sélectif pour récupérer et recycler les produits, contrôle des émissions de bruit, etc.

A l'extérieur de l'entreprise

- Pour autant, la société Aços Especiais S.A. n'a pas omis d'assumer sa responsabilité sociale à l'extérieur de l'entreprise.

Sa gestion axée sur la qualité totale a conduit la société à développer des partenariats avec ses fournisseurs (notamment pour améliorer la qualité des produits) et ses clients (réalisation d'enquêtes semestrielles pour mesurer le degré de satisfaction).

Aços Especiais S.A. entretient également des relations étroites avec des organismes externes, notamment des laboratoires experts en système de qualité, des centres de formation (Instituts, universités, écoles professionnelles), qui se traduisent par l'accueil de stagiaires, l'utilisation de laboratoires de recherche) et participent au développement des connaissances des collaborateurs comme des étudiants.

Enfin, la société Aços Especiais S.A. s'investit dans la vie locale. Elle participe activement à la vie sportive, soit par des aides financières (sponsoring), soit en accueillant des joueurs dans ses effectifs. De même joue-t-elle un rôle au niveau de l'animation culturelle (mécénat, accueil dans ses murs d'un musée industriel) et sociale (allocations aux pompiers, aides à la réalisation de la fête annuelle des personnes âgées ou encore soutien des initiatives prises par les parents d'élèves).

Des expériences autrichiennes de conciliation travail - vie familiale

Michaela ORNAUER, membre du service « Ressources humaines » de l'assureur WIENER STÄDTISCHE : la compagnie mise sur les avantages sociaux.

La WIENER STÄDTISCHE mène une politique sociale très favorable à son personnel, majoritairement féminin : horaire variable, crèche et jardin d'enfants sur le lieu de travail, accès facilité au temps partiel. Avec succès, en terme de management et d'image.

La WIENER STÄDTISCHE prêche une grande importance à sa politique de l'emploi. Elle se targue d'une longue tradition de Responsabilité Sociale à l'égard de son personnel.

Une politique dont les résultats sont salués : en 2000, la WIENER STÄDTISCHE a ainsi obtenu le prix de « la société la plus agréable de Vienne » pour avoir mené une politique sociale qui bénéficie aux familles de salariés, ainsi que pour son action en faveur de l'amélioration des conditions de travail des femmes.

La WIENER STÄDTISCHE accorde notamment un « bonus » aux avantages sociaux liés à la convention collective.

Ainsi le comité d'entreprise a-t-il obtenu un horaire flexible : les salariés doivent être présents de 11 h à 14 h ; en dehors de cette tranche horaire, ils aménagent leur temps de travail comme bon leur semble.

En matière de congé parental, le personnel n'est pas pénalisé : les conditions de réinsertion sont même très favorables.

Enfin, la société verse à ses salariés des allocations à l'occasion d'une naissance ou d'un mariage, ainsi que des allocations familiales mensuelles.

A ces conditions favorables qui dépassent le cadre obligatoire, la WIENER STÄDTISCHE ajoute d'autres avantages reflétés d'une politique sociale volontariste. Ainsi, dès 1974, la société a mis à la disposition des salariés une crèche puis une structure d'accueil pour les enfants de moins de 10 ans. Le personnel peut également disposer d'installations sportives sur

WIENER STÄDTISCHE, "carte de visite"

La WIENER STÄDTISCHE est une société d'assurances créée en 1824. Elle offre une gamme très complète de services dans le domaine de l'assurance individuelle (assurance vie, assurance du véhicule, des biens, etc.). Elle est essentiellement implantée en Autriche, mais elle a aussi investi dans une dizaine de pays de l'Est.

En 2001, l'ensemble des primes a représenté 1500 millions d'euros. La WIENER STÄDTISCHE compte près de 4000 salariés, dont plus d'un tiers de femmes.

son lieu de travail. Les demandes de travail à temps partiel sont accordées de façon quasi automatique.

Résultats de cette démarche ?

En premier lieu, le personnel affiche un bon moral et fait preuve d'une forte motivation ; en second lieu, l'image de la société est très flatteuse ;

enfin, le turnover est très faible.

Pour s'intéresser beaucoup au bien-être de ses salariés, la WIENER STÄDTISCHE se mobilise également en faveur de son environnement.

Question / Réponse

Quelle répercussion a la RSE développée par la WIENER STÄDTISCHE sur le marché ?

Michaela ORNAUER : c'est très difficile à mesurer ; nous aimerions pouvoir le faire autrement que par une approche intuitive. D'autre part, nous offrons ces avantages depuis longtemps déjà ; alors comment mesurer aujourd'hui leur impact ?

Régine GAUBE, ministère de la Sécurité sociale et des générations Trois initiatives en faveur des conditions de travail des femmes et de la vie de famille

Première initiative du ministère autrichien de la Sécurité sociale et des générations : l'organisation d'un concours national visant à accorder chaque année un prix aux entreprises, grandes ou petites, qui auront mené une action significative au niveau des conditions de travail des femmes et qui auront ainsi agi pour la promotion de l'égalité de traitement entre hommes et femmes. Dans ce domaine, il existe en effet de grandes disparités entre les différentes catégories d'entreprise selon leur taille.

Seconde initiative : la réalisation d'un audit des entreprises sur le thème « famille et carrière professionnelle ». Son objectif : inciter les entreprises à mettre en place un processus interne qui prenne en compte la vie familiale des salariés tout en favorisant leur épanouissement professionnel.

Le ministère propose pour ce faire un plan d'action basé sur une dizaine de critères (heures de travail, développement personnel, etc.) ; ce plan est mis en œuvre sur trois ans par une équipe « projet » avec l'aide d'un consultant spécialisé dans le domaine de l'éducation et de la formation. Lorsque l'entreprise a atteint son objectif, le ministère lui remet un certificat valable trois ans.

Compte tenu de résultats ainsi obtenus : amélioration de la motivation des salariés, réduction de leur stress, moindre turnover notamment, le ministère compte développer ce type de processus, notamment en soutenant financièrement l'effort des entreprises (prise en charge des indemnités du consultant variant de 75 à 90 % selon la taille de l'entreprise).

Enfin, le ministère lance un projet de « compétence familiale ». Il s'agit de valoriser l'expérience acquise à domicile, au cours d'un congé parental, par exemple. En effet, contrairement aux idées reçues, on ne perd pas son savoir-faire professionnel en restant chez soi ; au contraire ; on en acquiert même d'autres, en matière de communication, de gestion de conflit, d'organisation, de prise de décision, etc. Et ces nouvelles aptitudes peuvent être transférées en entreprise !

La personne concernée - une femme le plus souvent - contacte les agents du ministère. Après un entretien avec un consultant sur ce qu'il attend de son projet « compétences familiales », le candidat passe des tests. Après quoi, l'expert lui remet un rapport ; si ce dernier est positif, le ministère remet au candidat un certificat d'aptitude.

Ursula ADAM, représentante de la Chambre du Travail

L'égalité de traitement homme – femme et l'harmonisation de la vie de travail avec la vie de famille : les résultats d'une étude portant sur l'attitude des entreprises à cet égard

L'Autriche connaît une ségrégation homme - femme à la fois en matière d'emploi :

les hommes disposent des postes les plus élevés, et au niveau de la vie familiale :

les femmes réalisent l'essentiel des tâches domestiques et s'occupent des enfants.

Il existe ainsi un fort déséquilibre homme – femme au niveau des tâches payées et des tâches non payées.

Ainsi les disparités de salaire hommes-femmes atteignent 40% en moyenne.

Aussi la Chambre du Travail a-t-elle entrepris une première étude sur l'attitude des entreprises à l'égard de deux notions : l'égalité de traitement hommes - femmes et l'harmonisation vie de travail - vie de famille, ceci, au regard de l'arsenal juridique et des conventions collectives.

Le droit du travail autrichien stipule qu'il doit y avoir égalité de traitement entre les deux sexes. Elle définit même les critères qui fondent la discrimination (salaires inégaux, avantages sociaux

différents, mais aussi politique de formation inégale, conditions de travail inégales, etc.). Or, les auteurs de l'étude ont observé que peu d'entreprises prenaient des mesures contre cette discrimination.

Par ailleurs, en matière de congé parental, il existe deux lois différentes, distinguant le cas des hommes de celui des femmes. Les auteurs de l'étude ont noté que quelques comités d'entreprises ont signé des accords visant à réduire cet écart ; mais cette pratique est peu répandue. De même des conventions collectives, par exemple dans la branche des assurances, prévoient des avantages spécifiques pour les parents.

Enfin, plusieurs réglementations concernant le travail ne sont pas harmonieuses au niveau de leur impact sur la vie familiale ; celles qui concernent le droit de refuser des heures supplémentaires ou le droit au congé maladie, par exemple. A ce sujet, l'étude révèle que quelques entreprises vont au-delà de la règle ; notamment dans le but de retenir leur personnel qualifié.

La Chambre du Travail a également réalisé une étude visant à établir une typologie en cinq groupes des attitudes des entreprises à l'égard de la promotion de l'égalité de traitement homme – femme et de leur bienveillance en faveur de la vie de famille.

Conclusions des groupes de travail

A partir des éléments présentés au cours du module, les groupes de travail transnationaux ont mené une réflexion sur les thèmes suivants :

1. Responsabilité sociale de l'entreprise : de quoi parle t-on ?

Les participants ont tout d'abord noté que le concept n'est pas nouveau. Ce qui est présenté comme exemple de « responsabilité sociale » relève parfois de la simple politique marketing, ou d'un ré-habillage de pratiques paternalistes. Cependant, les exemples les plus intéressants peuvent refléter une véritable réorientation stratégique de l'entreprise et imposer des changements importants dans l'organisation. A quelles conditions ?

Responsabilité ...

Dès lors que l'on parle de « responsabilité », on fait référence, implicitement, à des valeurs. Dans le contexte de notre réflexion, la « responsabilité » consiste à « répondre » aux exigences d'un développement durable. Le développement durable suppose une interaction positive entre la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale. Répondre à l'ambition d'un développement durable suppose que l'on vise une performance globale : économique + sociale + environnementale.

... sociale...

En français, « responsabilité sociale » évoque, comme « relations sociales » ou « dialogue social », tout ce qui a trait à la dimension sociale interne à l'entreprise. Pour signifier la conception élargie de la responsabilité d'entreprise dont il est question ici, on peut préférer « sociétal » à « social ». Un groupe a finalement opté pour « *responsabilité globale* ».

... de l'entreprise

Enfin, si l'on parle de responsabilité globale et de performance globale, sur le triple registre économique, social et environnemental, on conçoit que l'entreprise ne puisse répondre seule aux exigences du développement durable : *l'ensemble des acteurs sur un territoire donné doit se mobiliser et jouer son rôle*, complémentaire à celui des autres, pour parvenir à la performance globale. D'où l'importance des partenariats, issus du dialogue et de la concertation entre parties prenantes : entreprises, partenaires sociaux, système éducatif et services de l'état, collectivités territoriales, ONG, consommateurs, citoyens...

une définition en forme de projet

Finalement, plutôt que de chercher à définir « la responsabilité sociale de l'entreprise » telle qu'elle s'esquisse ici/maintenant dans la réalité, un groupe a exprimé une définition en forme de projet : « *faire en sorte que l'ensemble des organisations et acteurs sur un territoire cohérent exercent leur responsabilité (et donc puissent rendre compte de leur action concertée) au regard des exigences du développement durable de ce territoire* ».

deux conditions semblent requises :

- d'une part *appliquer sans faille la législation* et les réglementations en vigueur dans les territoires d'intervention (là où la législation est quasi-absente, respect des droits humains et conventions de l'Organisation Internationale du Travail),
- d'autre part *faire davantage* que le minimum requis par les lois.

Sur la stricte application de la législation, on conçoit bien la complémentarité des rôles des entreprises, des partenaires sociaux, des gouvernements, de la justice... Sur le « plus » que le minimum requis par les lois, on conçoit également des complémentarités, par exemple dans le champ du développement des compétences, entre grandes et petites entreprises ainsi qu'entre entreprises, partenaires sociaux et système éducatif...

2. Quelles pratiques souligner par rapport à nos organisations et nos pays ?

Trois domaines à privilégier

En termes de pratiques d'entreprises, il semblerait cohérent de se concentrer sur trois domaines où les partenariats de l'entreprise avec son environnement peuvent être fructueux:

- les *conditions de travail* et les questions de santé / sécurité au travail
- la *formation* et le développement de *l'employabilité*
- les politiques *d'égalité des chances et de diversité*

L'implication d'acteurs multiples

Sur ces sujets, l'acteur syndical n'est pas le seul légitime pour dialoguer avec l'entreprise. D'autres parties prenantes sont impliquées, et interviennent de plus en plus dans le débat : les collectivités territoriales, les associations (humanitaires, consommateurs, écologistes, riverains...) voire les « collectifs » qui émergent à partir d'un problème donné.

La question de la place, irremplaçable mais non exclusive, des organisations syndicales est posée.

3 La question du « monitoring » ou du contrôle

Pour systématiser l'exercice de la responsabilité globale de l'entreprise et maîtriser la démarche (on a parlé de « monitoring »), le bilan social (à la française notamment) semble inadapté, à la fois en termes de contenus et de champ temporel. L'exercice de la responsabilité globale suppose la capacité de rendre compte sur l'ensemble des domaines (économique, social et environnemental) et sur leur interaction.

Au seul bilan des actions réalisées, les participants ont préféré un état des lieux qui présente, aux côtés des réalisations réussies, certaines difficultés rencontrées et les moyens mis en place pour les surmonter, accompagnés d'objectifs de progrès précis et datés : autrement dit, un *rapport d'activité global et dynamique* permettant la comparaison d'un exercice à l'autre.

On peut imaginer que de petites entreprises se regroupent pour produire, avec l'aide d'un partenaire choisi, un rapport collectif de leurs actions (contributions respectives) et de leurs objectifs en matière de développement équilibré et durable d'un territoire cohérent.

Demeurent **deux questions** :

- les indicateurs d'évaluation des pratiques (notamment indicateurs relatifs à l'emploi pour les entreprises), outils permettant de rendre compte et de systématiser la démarche ;
- les rôles respectifs de l'action normative de l'Etat et celle des organismes privés de cotation ou de certification dans ce domaine.

4. Perspectives de travail : mettre en pratique chacun à son niveau

Pour avancer sur l'ensemble de ces questions, un groupe a lancé l'idée suivante : chaque participant choisit un projet sur un territoire, regarde quelle peut être son action à la place qui est la sienne, recherche des partenaires, et trouve des indicateurs pertinents.

La mise en commun de ces démarches pourrait constituer un prolongement de la session, à la suite du troisième et dernier module, qui sera organisé à Vienne du 10 au 12 octobre 2002.