



SEE Management File n° 17

RSE et dialogue social

Anne Peeters, Centre d'Etudes et d'Action pour la Cohésion sociale (CEDAC asbl)

SOMMAIRE :

L'analyse

> [La RSE érode-t-elle le dialogue social ?](#)

Le dossier pédagogique

> [Le contexte institutionnel](#)

> [Bonne pratique : Chèque - Déjeuner, une restructuration axée sur l'information](#)

L'avis des experts

> [André Sobczak, Professeur de Droit, Ecole de Management Audencia, France](#)

> [Jan Noterdaeme, Senior Director Policy Development & Stakeholder Relations - CSR Europe](#)

L'analyse

> La RSE érode-t-elle le dialogue social ?

Se structurant depuis le milieu des années 90, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est construite parallèlement au détricotage des systèmes de protection sociale en Europe. Elle se situe dans un contexte d'affaiblissement du dialogue social en dépit de l'émergence d'outils légaux visant à renforcer l'information des salariés et leur implication dans les contextes de restructurations. Cette donnée a largement contribué à la méfiance des acteurs sociaux vis-à-vis du concept de RSE et notamment des syndicats qui y voit un élément de l'érosion du dialogue social.

A l'Organisation internationale du Travail (OIT), cette question a suscité de nombreux débats et une importante littérature. En s'organisant en réseau, l'entreprise s'émancipe du droit étatique, mais elle se voit investie de nouvelles responsabilités.

Le traitement de l'emploi sous l'angle de la RSE a suscité de nombreux débats. Ainsi, pour les syndicats, elle participerait au détricotage des acquis sociaux. La RSE, démarche volontaire, induit en effet la mise en place de stratégies, certes en consultation avec les parties prenantes, mais aussi hors du cadre du dialogue social dans l'entreprise. Dans certaines entreprises cependant, elle a contribué à renforcer le dialogue social, dès l'instant où les représentants des travailleurs ont été étroitement associés à la démarche. L'effet « érosion », évident dans la première partie des années 90, a ainsi fait place à des pratiques plus positives en la matière. Ainsi, bon nombre d'entreprises veillent aujourd'hui à impliquer les représentants des salariés de façon prioritaire dans leurs stratégies de responsabilité sociale. Pratiquée de cette façon, la RSE peut être considérée comme un outil de reconstruction du dialogue social.

Un autre effet de la RSE en matière d'emploi est celui que l'on qualifiera de « tache d'huile ». Prise sous l'angle de la donneuse d'ordres, la RSE peut en effet contribuer à l'élévation des conditions sociales de production. Ainsi, lorsqu'une entreprise lance un code de conduite ou adopte un label basé sur les principes de base de l'OIT, elle impose généralement des conventions à ses fournisseurs et sous-traitants, amenant ainsi un souci, dicté certes par la contrainte économique, des conditions sociales de production. De même, lorsqu'une grande entreprise exige des normes non obligatoires en matière de santé et de sécurité de ses sous-traitants, elle provoque un effet de contagion. Cet effet est positif, même s'il ne faut pas perdre de vue que c'est la contrainte économique qui est à la base de ce processus. En d'autres termes –et c'est le propos syndical-, ce sont les conditions d'externalisation de certaines activités qui doivent être interpellées. Pour le patronat, nous sommes aujourd'hui dans un processus irréversible et la RSE aménage les conditions de production dans un contexte mondialisé.

L'emploi est au cœur de nombreuses pratiques de RSE, comme l'a montré l'étude réalisée pour la Fondation européenne de Dublin pour la qualité de l'emploi. Mais l'emploi n'est pas traité de façon égale selon les secteurs, et encore moins, selon les tailles d'entreprises. Il est moins présent dans des secteurs dont le point sensible serait plutôt l'environnement et les droits de l'homme, puisque c'est sur des thématiques que s'exercent les pressions des

parties prenantes. C'est le cas notamment d'industries liées à la construction, de l'industrie chimique et pétrochimique. A contrario, des aspects spécifiques du domaine de l'emploi et caractéristiques de certains secteurs sont souvent au centre de leur démarche de responsabilité sociale. On épinglera ici le cas des entreprises qui doivent faire face à de lourds problèmes de santé et de sécurité comme la métallurgie. Le comportement des entreprises dans des contextes de restructurations est un terrain de RSE qui a fait l'objet d'une importante littérature et recèle un grand nombre de pratiques.

Plus que l'environnement et les démarches à l'égard de la société, l'emploi fait l'objet d'une réflexion spécifique de certains pouvoirs publics quant à l'encadrement des pratiques de RSE. Cette réflexion va de la portée des codes de conduite à dimension emploi à l'éventuelle mise en place d'incitants en vue de l'élaboration d'outils de RSE à dimension emploi. Dans un des meilleurs ouvrages juridiques de référence en la matière, André Sobczak rappelle que le droit du travail régit les relations de travail, mais néglige les autres formes de mobilisation du travail qui sont dès lors régulées par le droit civil ou le droit commercial. Cette donnée éclaire utilement la portée des codes de conduite portant sur les filières de production. Elle nourrit les analyses qui font des codes de conduite des éléments situés en dehors des modes d'élaboration classiques des droits sociaux.

Certains pouvoirs publics ont également élargi la réflexion sur les incitants en matière de RSE en développant l'insertion de clauses sociales dans les marchés publics. Autres exemples d'implication publique : l'obligation que la loi française sur la nouvelle régulation économique impose aux entreprises cotées en bourse, de publier un bilan de l'impact social et environnemental de leurs activités ; ou encore, la campagne lancée par l'Etat finlandais comme employeur.

Une des principales difficultés des pratiques de RSE en matière d'emploi est celle de la qualité des audits. Rappelons que les premiers outils de contrôle de l'emploi –c'est-à-dire du respect des législations et de la qualité de l'emploi– sont les inspections du travail. Non habilitées à traiter de pratiques liées directement aux modes de management et faibles, voire inexistantes dans certains pays, les inspections du travail n'abordent pas les pratiques de RSE. D'où le développement d'un véritable marché de l'audit social lié à la multiplication des codes de conduite et à l'apparition de la norme SA 8000 (basée notamment sur les conventions de base de l'Organisation internationale du Travail).

L'OIT est interpellée par la RSE dès l'instant où celle-ci traite de l'emploi et contribue à l'évolution des relations de travail. L'agence a publié une importante littérature sur la question. Les notes abondent, mais le débat semble bloqué.

L'OIT est en effet une structure tripartite où le patronat est représenté sur un pied d'égalité avec les travailleurs et les Etats, bien que ce soit ces derniers qui signent les conventions et les mettent en œuvre. On est dès lors face à un dilemme de taille dès l'instant où, dans le contexte de la globalisation, en s'organisant en réseau, les entreprises s'émancipent du droit étatique.

[Haut ^](#)

Le dossier pédagogique

> Le contexte institutionnel

La question de la prise en charge par les pouvoirs publics s'est posée de façon aiguë pour la dimension emploi de la RSE. Il n'est dès lors guère étonnant de voir les pouvoirs publics de tous niveaux s'impliquer – ou tenter de s'impliquer - dans ce domaine. C'est ainsi que la consultation organisée par la commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises a suscité bon nombre de réactions sur la question de l'emploi et notamment de la part de la Confédération européenne des Syndicats. Cette dernière s'est vue attribuer un quota de places au forum multi – parties prenantes sur la RSE, organisé par la commission dans la foulée de sa communication. Certains estimeront que le nombre de sièges dévolus au syndicats est, de facto, inférieur à celui des entreprises, si l'on comprend au rang de ces dernières, les chambres de commerce et les représentants des PME.

A travers les cas de pratiques présentés, le Forum aborde forcément les questions d'emploi. Qu'il s'agisse de transparence de méthodes d'audits ou encore de contrôle du respect des codes dans les filières de production, le travail est présent. Il est sans doute l'un des aspects les plus difficiles à traiter, car il met en cause les réels ou supposés effets pervers de la RSE sur les acquis sociaux.

> Bonne pratique: Chèque - Déjeuner, une restructuration axée sur l'information et la formation

Chèque – Déjeuner est une PME de la région parisienne qui fut amenée à s'adapter à l'évolution technologique du secteur : passer du chèque papier classique à la carte magnétique. Ce cas a été présenté dans le cadre de l'étude menée pour la Fondation européenne pour la qualité de l'emploi, par l'Université européenne du Travail. Il s'attarde à une difficulté spécifique à laquelle a dû faire face la petite entreprise : sous le coup d'une évolution dictée par les contraintes externes, gérer le changement de compétences exigées pour la poursuite des activités de l'entreprise.

La substitution d'emplois attendue devait initialement porter sur 20% des effectifs. La direction de la PME s'est pourtant engagée à « ne laisser personne sur le bord du chemin ». La restructuration a donc fait l'objet d'analyses et de stratégies s'intégrant dans cet objectif et basées sur un processus d'informations parallèlement à la mise en place d'outils classiques de gestion des ressources humaines. Elle se caractérise notamment par une annonce très précoce de la restructuration, mais aussi par l'absence de désignation autoritaire des devenir des personnes hormis la suppression de postes.

Le processus de restructuration a largement reposé sur la confiance réciproque des acteurs. Ensuite, les salariés ont pu exprimer leurs souhaits en termes d'évolutions professionnelles. L'identification de ces souhaits a été suivie d'une comparaison des compétences des personnes occupant les postes qui disparaissent et des compétences requises pour les nouveaux postes. Enfin, le processus s'est finalisé par un « matching » et l'organisation d'un parcours

interne pour les salariés dont le poste est supprimé. La formation a été le pilier de base de cette transformation et la restructuration a permis à l'entreprise de conserver un savoir – faire et des compétences.

[Haut ^](#)

L'avis des experts

> **André Sobczak, Professeur de Droit, Ecole de Management Audencia, France**

- Quel est l'impact des pratiques de RSE sur l'évolution du droit du travail en Europe ?

Les pratiques de RSE s'inscrivent dans une tendance plus large qui est le développement des normes de soft law. Même les pouvoirs publics au niveau national ou européen ont de plus en plus recours à ces instruments, considérés comme plus flexibles. L'exemple le plus frappant est celui de la méthode ouverte de coordination utilisée par l'Union européenne dans le domaine de la politique d'emploi.

Ces normes de soft law suscitent en général des craintes assez importantes, puisque leur implémentation ne repose pas sur une contrainte précise sanctionnée par les juridictions étatiques. Néanmoins, il convient de relativiser la faiblesse de la soft law, dans la mesure où même l'effectivité de normes de hard law ne va pas de soi et se révèle souvent moins importante que l'on pourrait espérer. En fin de compte, ce qui compte c'est que les acteurs sociaux s'approprient les normes et qu'ils réclament activement leur application, et ce peu importe la nature juridique de la norme.

Néanmoins, on peut considérer que cela est parfois être plus simple pour une norme de hard law. Il ne faudrait donc pas que les normes de soft law remplacent les normes de hard law, mais qu'elles les complètent. Elles peuvent même être considérées comme une première étape vers le hard law qui permet de généraliser des pratiques de RSE largement répandues.

- Quelle est la marge de manœuvre des pouvoirs publics et notamment de l'OIT ?

En dehors de leur rôle traditionnel, les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle important dans l'appropriation des normes de RSE par les acteurs sociaux. Ils peuvent en effet garantir une participation des différentes parties intéressées lors de l'élaboration et la mise en œuvre des pratiques de RSE. Ainsi les règles sur l'information et la consultation des représentants des travailleurs doivent s'appliquer dans ce domaine. Néanmoins, on peut encore aller plus loin et notamment rendre possible une véritable négociation d'accord sur la RSE dans les entreprises multinationales, en définissant les acteurs compétents dans un cadre transnational.

Les pouvoirs publics peuvent ensuite jouer un rôle lors de l'application des normes de RSE que ce soit à travers la formation, le contrôle ou la sanction du non-respect.

En ce qui concerne l'OIT, elle pourrait d'une part s'efforcer à adapter ses conventions sur la liberté de négociation collective aux réalités des entreprises multinationales et des réseaux de sous-traitance et d'autre part participer, comme elle a commencé à le faire, à la formation des acteurs et des auditeurs en matière de RSE.

- Que penser de la critique syndicale sur la destruction des acquis sociaux ?

Il faut rappeler que les normes de RSE ne sauraient en aucun cas aller en deçà de ce qui est prévu dans le droit du travail qu'il soit imposé par les pouvoirs publics ou négocié par les partenaires sociaux. Au pire, on peut donc craindre que les normes du droit du travail ne soient pas améliorées par les pratiques de RSE parce qu'en apparence une nouvelle forme de protection des travailleurs a été trouvée mais qui est en réalité moins efficace.

Néanmoins, il ne faut pas négliger le risque des conflits d'intérêts entre différents groupes de parties prenantes. On peut en effet imaginer que des pressions sont exercées sur certains acquis sociaux dès lors qu'ils vont à l'encontre d'intérêts légitimes d'autres acteurs. On peut prendre l'exemple des médicaments pour les malades du SIDA. Pourrait-on justifier une baisse des salaires des travailleurs des entreprises pharmaceutiques pour offrir des médicaments moins chers à un plus grand nombre de personnes ? Le risque c'est en effet qu'en multipliant le dialogue avec d'autres parties prenantes, les représentants des travailleurs voient leur influence réduite et que les dirigeants d'entreprise acquièrent un pouvoir d'arbitrage entre des intérêts parfois divergents sans qu'il n'y ait de garanties que cet arbitrage se fasse dans des conditions d'une neutralité parfaite...

[Haut ^](#)

> **Jan Noterdaeme, Senior Director Policy Development & Stakeholder Relations – CSR Europe**

- Que répondez-vous aux critiques syndicales sur l'effet érosif de la RSE sur le dialogue social ?

Je pense que ces critiques sont justifiées là où les représentants des salariés ont été mis hors jeu des dynamiques de RSE. Cela serait même contradictoire en ce sens que la RSE n'est crédible que si elle se vérifie dans un processus quotidien des relations sociales interne à l'entreprise, mais également externes à celle-ci. Dans ce sens, la RSE ne peut se laisser cloisonner dans un seul lieu.

Si une entreprise inscrit la RSE au cœur de sa stratégie, son management et ses pratiques, elle crée en fait un environnement extrêmement propice au dialogue social. J'ai en tête des organisations qui établissent au sein de leur comité d'entreprise un dialogue visant à améliorer l'information et la formation à la fois des travailleurs et des cadres sur les conditions de travail, les droits fondamentaux et des systèmes de production plus respectueuses de l'environnement. Les partenaires sociaux dans certaines de ces entreprises sont déjà passés à une phase de négociation de critères de performance sociale et environnementale qu'elles évalueront et adapteront ensemble par

la suite.

Je plaide également pour un dialogue social élargi, capable de s'ouvrir à d'autres acteurs de la société civile. Certains de ceux-ci ont acquis un tel savoir faire dans le domaine éthique, social ou environnemental, que toute innovation d'entreprise ne peut se passer ni de leur expérience de terrain, ni d'un dialogue avec eux. C'est un changement culturel important qui est donc difficile et qui prendra du temps. Prenons l'exemple de Carrefour qui a mis deux ans à établir, en collaboration étroite avec la FIDH (Fédération Internationale des Droits de l'Homme), une charte par laquelle l'entreprise reconnaît l'importance des droits sociaux fondamentaux et s'engage à les respecter. Suite à cela, un système innovant d'audit des fournisseurs asiatiques a identifié une série de problèmes qui trouvent aujourd'hui des solutions internes aux entreprises de la chaîne de production mais aussi en dehors. Loin de vouloir éroder les formidables acquis du dialogue social, je pense que la RSE cherche à l'enrichir, même si cela suppose l'invention de nouvelles techniques d'échange, de nouveaux lieux de négociation ainsi qu'une nouvelle génération de partenariat. D'ailleurs, je suis convaincu que nous assistons actuellement à l'émergence d'une nouvelle « diplomatie du développement durable » dans laquelle s'impliquent en premier chef de plus en plus d'employeurs, de représentants de travailleurs et d'ONG.

[Haut^](#)



Cet article provient de Groupe One

http://www.groupeone.be/new_fr

L'URL pour cet article est :

http://www.groupeone.be/new_fr/sections.php?artid=45