



Inspection générale  
des affaires sociales

Conseil général  
de l'environnement et  
du développement durable

N°RM2013-141A

N° CGEDD 008946-01

# RSE et dialogue social

## Mode d'emploi

### Note documentaire

Établie par

Christian LENOIR

Jean-Paul LE DIVENAH

Membre de l'Inspection générale  
des affaires sociales

Inspecteur général de  
l'administration et du développement  
durable

- Juillet 2013 -



## INTRODUCTION

- [1] Cette note documentaire concerne la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et, plus largement, celle des organisations. Elle a été réalisée dans le prolongement du rapport « Responsabilité et performance des organisations » élaboré par Lydia BROVELLI, Xavier DRAGO et Éric MOLINIÉ. Lors de la remise du rapport aux ministres commanditaires<sup>1</sup>, le 13 juin 2013, le ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social a souhaité que les membres de la mission puissent adresser aux ministres un document complémentaire, plus technique, portant sur les volets du rapport relatifs au dialogue social.
- [2] En effet, il s'est avéré que tant les auditions conduites par la mission, que les documents recueillis et exploités ainsi que les expérimentations présentées lors de ces rencontres, constituaient une mine d'informations très appréciable. D'un commun accord, il a été estimé que celle-ci devait être mise à la disposition de tous ceux qui ont le souhait de voir progresser conjointement le dialogue social et la responsabilité sociétale des organisations.
- [3] S'agissant d'un document de méthode, il a été également convenu entre les membres de la mission et le cabinet du ministre chargé du travail et du dialogue social de confier la synthèse des renseignements accumulés aux inspecteurs ayant accompagné les trois personnes missionnées dans la préparation de leur rapport.
- [4] Le présent travail, en forme de note complémentaire au rapport précité dont il constitue un « mode d'emploi », vise à procurer aux parties prenantes qui le souhaitent des informations, des outils pratiques ou des orientations méthodologiques leur permettant de faire de la responsabilité sociétale des entreprises un enjeu du dialogue social. Il a été réalisé par deux inspecteurs généraux de la mission d'appui, le troisième ayant été appelé à de nouvelles fonctions dans l'intervalle.
- [5] Il existe par conséquent un lien direct entre cette note documentaire et les recommandations du rapport remis aux ministres, notamment avec les propositions 1, 2, 4, 5, 6 et 10 formulées par la mission, sachant que le dialogue social est également l'une des composantes des propositions des propositions 9, 14 et 19.

---

<sup>1</sup> M. Pierre MOSCOVICI, ministre de l'économie et des finances, Nicole BRICQ, ministre du commerce extérieur, Delphine BATHO, ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, Michel SAPIN, ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Lettre de mission du 20 février 2013.



# Sommaire

INTRODUCTION .....	3
NOTE DOCUMENTAIRE .....	7
<b>1 UNE CULTURE DE PERFORMANCE GLOBALE AU SEIN DES ENTREPRISES SERA FAVORISEE PAR UN PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION MULTIPARTITE .....</b>	<b>7</b>
1.1 L'implication des instances de gouvernance sur la RSE et leur positionnement dans la stratégie globale de l'entreprise .....	7
1.2 La RSE au cœur des responsabilités du management .....	8
1.3 Une co-construction de la RSE avec l'ensemble des parties prenantes, et en premier lieu, avec les organisations syndicales .....	9
1.4 Une gouvernance de la RSE incluant toutes les parties prenantes .....	10
1.5 Une illustration de la performance globale à travers la fonction achat.....	11
<b>2 LA RSE DOIT POUVOIR CONSTITUER UN ELEMENT CENTRAL DU DIALOGUE SOCIAL.....</b>	<b>12</b>
2.1 Grâce à la RSE, une mise en cohérence entre des problématiques gérées séparément. ....	12
2.2 Le dialogue social sur la RSE peut être structuré selon plusieurs logiques et niveaux. ....	13
2.3 Une articulation entre les négociations obligatoires au niveau des entreprises et des groupes rendue possible grâce à la RSE .....	14
<b>3 UNE OPTIMISATION POSSIBLE DE LA RSE EN INVESTISSANT LES ENJEUX DU TRAVAIL .....</b>	<b>15</b>
3.1 La négociation interprofessionnelle d'un accord-cadre national sur la qualité de vie au travail via la RSE .....	15
3.2 L'inclusion de l'organisation du travail dans le dialogue social.....	16
3.3 Les enjeux posés par la RSE sont l'occasion de revisiter la formation professionnelle continue (FPC) .....	16
<b>4 LA DIMENSION INTERNATIONALE DE LA RSE PEUT ETRE NOURRIE PAR LE DIALOGUE SOCIAL .....</b>	<b>18</b>
4.1 Une meilleure prise en compte des droits de l'homme et des conventions de l'OIT dans les accords-cadre internationaux.....	18
4.2 La négociation internationale sur la RSE est à articuler avec les accords multilatéraux par pays .....	20



# NOTE DOCUMENTAIRE

## 1 UNE CULTURE DE PERFORMANCE GLOBALE AU SEIN DES ENTREPRISES SERA FAVORISEE PAR UN PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION MULTIPARTITE

- [6] Nombre d'acteurs du monde du travail mettent en avant une image peu favorable de la RSE, souvent considérée comme une affaire de spécialistes, pilotée et conçue par la direction de l'entreprise, parfois pour en faire principalement un outil de communication.
- [7] Cependant, la communication organisée autour des démarches RSE ne doit pas masquer les actions d'entreprises qui s'engagent à long terme dans le développement d'une économie intégrant des valeurs de responsabilité globale.
- [8] D'autant que malgré la crise, la RSE n'est pas remise en cause ; au contraire, elle tend à acquérir une dimension de plus en plus stratégique. Néanmoins, si certaines entreprises associent les salariés ou leurs représentants à l'élaboration et à la conduite de cette démarche, la RSE n'est pas toujours considérée, loin s'en faut, comme devant faire l'objet d'un dialogue social. Ce dernier demeure le plus souvent cantonné au domaine des relations du travail et conduit sur un mode consultatif.
- [9] L'engagement dans la RSE est parfois contraint et le plus souvent volontaire ; toutefois, dès lors que cet engagement est décidé, la mise en œuvre de la démarche de responsabilité globale ne peut pas s'effectuer sur un mode unilatéral. Les quelques paragraphes qui suivent tendent ainsi à montrer, à partir des exemples d'entreprises rencontrées, qu'un processus de co-construction multipartite constitue un atout indéniable pour atteindre un niveau de performance globale satisfaisant.

### 1.1 L'implication des instances de gouvernance sur la RSE et leur positionnement dans la stratégie globale de l'entreprise

- [10] Toute entreprise, du fait de son activité, produit un impact plus ou moins marqué sur son environnement, au sens large. Elle en prend conscience dès lors qu'elle choisit d'assumer cette responsabilité, ce que les contraintes juridiques ou d'image lui imposent parfois. Cette prise de conscience tend à se généraliser progressivement, à telle enseigne que pour nombre de sociétés cette responsabilité devient un enjeu stratégique de moyen ou long terme, tant sur le plan environnemental, social qu'en matière de gouvernance (ESG).
- [11] Il s'agit dès lors de savoir si cet enjeu est l'apanage des experts et du management ou s'il doit être partagé.
- [12] Une directrice des ressources humaines et du développement durable d'un grand groupe industriel français estime ainsi que la RSE interroge d'abord l'entreprise dans sa stratégie au sens de la question : « fait-on du business de manière responsable ? et c'est quoi la manière d'exercer de façon responsable son métier ? ». Dans cette optique, les outils du reporting ne font que répondre de façon objective à la question sur le sens de l'activité de l'entreprise, « mais il ne faut pas se donner l'illusion que les indicateurs suffisent, et il faut s'interroger sur l'empreinte que laisse une entreprise. »

- [13] Pour le dirigeant d'un autre grand groupe français, la RSE permet de mieux appréhender le rôle de l'entreprise dans sa contribution à un développement équilibré de la société, qu'il s'agisse de son apport économique, de son soutien au développement des territoires ou encore de son apport au développement de ses propres salariés. Ce positionnement stratégique est largement partagé.<sup>2</sup>
- [14] En somme, la RSE constitue une sorte de paradoxe. Elle doit combiner une ambition globale – elle concerne tous les hommes et toutes les activités – et un caractère éminemment discrétionnaire – puisque la décision de se lancer dans un processus RSE est de la responsabilité de la direction de l'entreprise-.
- [15] À l'issue des investigations de la mission, il est apparu nettement que la résolution de ce paradoxe passait par un dialogue social élargi, mobilisant toutes les parties prenantes. A noter que c'est ce processus qui fera que les engagements de l'entreprise seront, d'emblée, crédibles.
- [16] Par parties prenantes, il faut comprendre l'ensemble des acteurs intéressés par les activités et décisions de l'entreprise : actionnaires, salariés et leurs représentants, clients, fournisseurs, élus locaux, riverains, administrations publiques, associations non gouvernementales etc. Le concept de parties prenantes est indissociable de la notion de RSE.
- [17] Il n'en demeure pas moins que si la stratégie RSE doit être co-produite notamment entre la direction et les organisations syndicales, l'impulsion initiale ne peut venir que de la direction de l'entreprise. La RSE, si elle est bien objet de management et de dialogue social devient alors propice à l'instauration d'un climat de confiance et d'un partenariat aux règles claires et précises.

## 1.2 La RSE au cœur des responsabilités du management

- [18] Pour l'un des chefs d'entreprise auditionnés, le rôle du management est de trouver un juste équilibre entre quatre piliers : les actionnaires, le personnel, les clients – fournisseurs et les territoires. Mais la RSE requiert, en outre, une vision de long terme et transversale, portée par une gouvernance globale. Ainsi le niveau stratégique doit mobiliser l'ensemble des responsables de la structure : la direction des ressources humaines bien sûr, mais aussi les directions opérationnelles, celle en charge du développement durable, les directions achats, financières, etc. (cf. proposition n° 1 du rapport).
- [19] Chacun des managers, pas seulement ceux du siège, doit pouvoir partager, diffuser et favoriser l'implication des équipes sur le sens des enjeux entrepreneuriaux et ceux de l'efficacité collective<sup>3</sup>. Il s'agit de « redonner du sens ensemble » pour reprendre l'expression mise en avant par une organisation syndicale de salariés.
- [20] Plusieurs conditions sont de nature à favoriser cette évolution :
- des conditions de travail et des mesures relatives à l'organisation du travail correctement mises en œuvre et gérées ;
  - un décloisonnement entre les directions de l'entreprise afin de passer d'une vision en termes de « coûts sociaux » à une vision en termes « d'investissements sociaux ».
- [21] Sous cet angle, la participation des salariés à la détermination et à l'amélioration de leurs conditions de travail ne peut que s'avérer profitable. Elle contribue en effet au bien-être au travail, à l'efficacité économique et à l'élévation du niveau de compétences des travailleurs.

---

<sup>2</sup> Les représentants de la Confédération générale des PME ont indiqué à la mission que la RSE constituait un enjeu stratégique intégré par cette confédération.

<sup>3</sup> En rappelant que la RSE est un facteur de progression, l'ONG de consommateurs Max Havellaar a exprimé la même préoccupation : *Quelle est l'intégration de la RSE dans les entreprises ? Est-ce un sujet stratégique relayé par toutes les directions (de production, de communication, de RH) ?*



- [22] Au moment où on leur demande plus d'autonomie, les cadres ont également un rôle majeur à jouer dans la stratégie RSE. Une certaine liberté d'expression peut leur être consentie, contrepartie d'un engagement professionnel, d'un niveau de responsabilité élevé et d'une loyauté forte. Le cadre doit donc pouvoir disposer de réels leviers d'action, d'un excellent niveau d'informations et d'un pouvoir d'initiative suffisant pour agir sur son environnement de proximité.
- [23] Ceci étant, « *tant que les relations sociales en France seront fondées sur la méfiance et l'incompréhension, parfois alimentées par la maladie*<sup>4</sup>. », le dialogue social rencontrera des difficultés pour progresser. Les relations sociales ne pourront s'améliorer que si chacun connaît les règles du jeu, comprend les positions des différents acteurs, est capable de « décoder » tel ou tel point de vue. Or, les personnels d'encadrement, qui doivent gérer ces relations au quotidien, sont peu formés à ces techniques qu'en général les responsables des ressources humaines maîtrisent mieux, et quelquefois accaparent comme l'ont souligné des directeurs développement durable auditionnés.
- [24] L'insertion de ces questions dans le cursus de formation des futurs cadres des entreprises s'avère donc indispensable. Du reste, des expérimentations ont été lancées à cette fin dans plusieurs universités et grandes écoles, sensibilisées en cela par des associations comme RDS (Réalités du Dialogue Social), à l'activité de laquelle participent les organisations syndicales de salariés et d'employeurs, ce qui devrait intéresser le ministère de l'enseignement supérieur (cf. proposition n° 4 du rapport).

### 1.3 Une co-construction de la RSE avec l'ensemble des parties prenantes, et en premier lieu, avec les organisations syndicales

- [25] Souvent interpellées par les ONG, les entreprises élargissent de plus en plus leurs partenariats. Il n'en demeure pas moins que le dialogue social au sein de l'entreprise est fondamental et à ce titre fortement préconisé au plan international. Ainsi, la norme ISO 26 000 adoptée en 2010 identifie-t-elle sept questions centrales dont la troisième traite des relations et des conditions de travail.
- [26] Pour cette norme, la responsabilité sociétale des organisations s'analyse vis-à-vis « *des impacts de leurs décisions et leurs activités dans la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les parties prenantes, (...) et est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.* »
- [27] La RSE tire sa force de deux facteurs qui doivent s'équilibrer. Premier élément, la RSE constitue un instrument pertinent lorsque les impacts des activités de l'organisation sur l'environnement sociétal sont bien identifiés et lorsque le dialogue avec les parties prenantes permet de mettre en place les actions régulatrices que nécessitent éventuellement ces impacts. Second élément, la RSE ne fonctionne correctement que dans la transparence et la capacité des acteurs à intégrer des problématiques multiples, à piloter les plans adoptés dont il est rendu compte par des indicateurs pertinents.
- [28] La plupart des organisations syndicales rencontrées tiennent un discours pro-actif sur la RSE, certaines en faisant même un axe fort de leur stratégie. La responsabilité sociale des entreprises « *concerne l'ensemble des dimensions de la vie sociale – ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes » - mais elle s'exerce de manière particulière à l'égard de ses salariés qui sont au cœur du fonctionnement de l'entreprise.*<sup>5</sup> »

---

<sup>4</sup> Cf Hubert Landier « La formation des managers », AEF.

<sup>5</sup> Extrait de la contribution écrite transmise à la mission par la CGT – février 2013.

- [29] L'une de ces organisations, défavorable par principe au concept de RSE, n'interdit cependant pas à ses mandants locaux ou sectoriels de signer des accords sur la RSE au niveau des branches ou des entreprises<sup>6</sup>.
- [30] Le rôle des organisations syndicales dans la dynamique RSE est donc fondamental et suppose que soit au préalable bien cerné le contenu du champ devant faire l'objet du dialogue social. La direction d'une société multinationale a ainsi confirmé devant la mission que les « *activités de RSE ne sont crédibles que si elles sont conduites en dialogue avec les parties prenantes, dont les organisations syndicales. La RSE est un « booster » de la modernisation sociale dès lors qu'il y a effectivement concertation en amont de la définition du contenu retenu en termes de développement durable* ».
- [31] Les associations de protection de l'environnement sont sur ces mêmes lignes : « *La RSE doit résulter d'une cohérence d'ensemble, les enjeux sont interdépendants et il ne peut y avoir de concurrence entre les différents volets de la RSE (...); l'environnement peut être utilisé comme levier en faveur du social.*<sup>7</sup> »
- [32] En ce qui concerne les parties prenantes associatives, se pose la question de leur représentativité. A la différence des organisations syndicales dont la représentativité est mesurée à l'aune de leurs résultats aux élections professionnelles puis fixée selon la loi et réglementairement par les pouvoirs publics<sup>8</sup>, la représentativité des ONG est appréciée très différemment.
- [33] La loi Grenelle 2 renvoyait à des textes réglementaires la définition de la représentativité des ONG environnementales, textes qui ont été publiés en 2011<sup>9</sup>. Pour l'essentiel, pour pouvoir être désignées au sein de certaines instances consultatives, outre le respect des lois et règlements relatifs aux associations et à leur comptabilité, les ONG devront avoir une existence d'au moins trois ans, faire état d'un nombre minimum de membres et justifier d'une expérience ou de savoirs reconnus illustrés par des travaux de recherche ou des publications. Mais, pour une entreprise qui souhaite constituer un panel de parties prenantes externes, il reste à mieux déterminer comment « choisir » parmi les ONG. Les directions auditionnées ont fait part leur embarras à ce sujet.

#### 1.4 Une gouvernance de la RSE incluant toutes les parties prenantes

- [34] Il est souhaitable que la gouvernance des organisations puisse évoluer afin de devenir un levier efficace d'évolution des activités économiques vers un modèle plus soutenable. Pour le moment, le débat contradictoire dans les lieux de gouvernance est rare et il n'existe que peu de comités RSE auprès des conseils d'administration.

---

<sup>6</sup> CGT-FO.

<sup>7</sup> Entretien avec France nature environnement (FNE).

<sup>8</sup> La représentativité d'un syndicat résulte de sept critères légaux cumulatifs énoncés à l'article L 2121-1 et suivants du code du travail. reprennent ceux d'une *position commune* du 9 avril 2008 sur la représentativité syndicale salariale signée par la CGT, la CFDT, le MEDEF et la CGPME puis transposée dans la loi du 20 août 2008. Concernant les critères de la représentativité des organisations patronales, la conférence sociale des 20 et 21 juin 2013 a acté un processus pour leur clarification et leur déclinaison opérationnelle.

<sup>9</sup> Le Journal officiel du 13 juillet 2011 publie deux décrets et trois arrêtés sur l'agrément et la représentativité des ONG environnementales dont le décret n° 2011-832 du 12 juillet 2011 relatif à (...) la désignation des associations agréées, organismes ou fondations reconnues d'utilité publique au sein de certaines instances.

- [35] Pourtant nombre d'acteurs plaident en faveur de cet élargissement de la gouvernance : *« la performance globale de l'entreprise, c'est le bon sens retrouvé. Son efficacité repose sur une évidence trop souvent oubliée : dans une communauté humaine, ici une communauté de travail, la réussite d'un projet dépend de l'engagement de tous (...). Négliger une des parties prenantes qui concourt au succès, c'est prendre le risque de dérégler le bon fonctionnement de l'ensemble. »*<sup>10</sup>
- [36] Plusieurs modalités d'association des parties prenantes peuvent être imaginées. L'un des groupes internationaux consultés a ainsi mis en place un panel de parties prenantes dont les membres ont été choisis pour leur haut niveau de connaissances et de compétences en matière de développement durable. La fonction de ce panel est de suggérer des améliorations, de formuler chaque année un avis sur la performance du groupe et sur sa responsabilité sociale. Les auditions ont cependant souligné que son bon fonctionnement suppose que les membres du panel soient eux-mêmes formés à la démarche RSE.
- [37] Une autre voie pouvant être suivie consisterait à adosser au comité d'entreprise une instance *ad hoc*, par exemple une commission développement durable, ouverte aux parties prenantes.
- [38] Pour d'autres, *« le renforcement de la gouvernance à cinq, comme pour le Grenelle de l'environnement avec les parties prenantes que sont l'Etat, les organisations syndicales de salariés, le patronat, les associations, les collectivités territoriales correspond à une fabrication plurielle en phase avec le Bien commun. »*<sup>11</sup>

## 1.5 Une illustration de la performance globale à travers la fonction achat

- [39] Les achats représentent en moyenne plus de 50 % du chiffre d'affaires des entreprises. A l'instar de l'accord national interentreprises du 11 janvier 2013 qui inclut notamment les paramètres de sous-traitance dans la base de données, l'essor des politiques d'achats et l'évolution organisationnelle du fonctionnement en « entreprises étendues » appellent d'autres approches novatrices par les partenaires sociaux. L'entreprise dite étendue est ainsi imbriquée dans un ensemble plus vaste d'entreprises dont résultent ses approvisionnements, ses ventes ou encore sa logistique.
- [40] Cette interdépendance rend encore plus nécessaire la RSE car la performance globale des chaînes de valeur ne se résume pas à la somme des diverses composantes. Une mauvaise analyse des risques sur l'un des maillons de cette chaîne peut ainsi entraîner des conséquences très préjudiciables pour une entreprise<sup>12</sup>.
- [41] Une entreprise ou groupe d'entreprises conduisant une politique RSE n'est pas à l'abri de controverses sévères car *« l'absence de dialogue social tout au long de la chaîne de valeur des entreprises multinationales qui s'engagent activement dans la RSE limite considérablement l'efficacité de cette dernière. »*<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Centre des jeunes dirigeants (CJD) : « La performance globale des entreprises responsables. Pour une économie au service de l'homme et de la vie ». 2ème édition - 2012.

<sup>11</sup> Contribution écrite de la CFTC – février 2013.

<sup>12</sup> Suite à l'explosion de l'usine AZF à Toulouse le 21 septembre 2001, la cour d'Appel de Toulouse, dans un arrêt du 24 septembre 2012 précise que c'est l'absence de maîtrise des modalités de la sous-traitance industrielle de gestion des rebuts de production qui a généré les conditions ayant rendu possible cette catastrophe.

<sup>13</sup> Extrait du Rapport du BIT « Dialogue social », 102<sup>e</sup> session de la Conférence Internationale du Travail, 2013.

- [42] L'enjeu consiste donc à aligner RSE et politique d'achats pour en faire un vecteur de la transformation du système productif (cf. proposition n° 6 du rapport). La mission a ainsi pris connaissance du texte de plusieurs accords montrant la voie<sup>14</sup>. Ces accords insistent tout particulièrement sur l'application des principes de la RSE à tous les employés, sous-traitants, fournisseurs, ceux-ci devant au minimum s'engager à « *respecter les lois et règlements, ainsi que les droits humains tels que les expriment les conventions et normes internationales* ».
- [43] Certaines multinationales vont jusqu'à demander à tous leurs fournisseurs de signer une charte sociale et concourent à l'alimentation d'une base d'informations partagées<sup>15</sup> en lui communiquant ses audits fournisseurs : tout fournisseur déréféré chez un concurrent le devient est chez l'autre.

## 2 LA RSE DOIT POUVOIR CONSTITUER UN ELEMENT CENTRAL DU DIALOGUE SOCIAL

- [44] Comme indiqué précédemment, le dialogue social se limite le plus souvent aux thématiques devant faire l'objet de négociations obligatoires ou facultatives. Ceci explique peut-être pourquoi les désaccords en milieu de travail se règlent plus souvent par le conflit que par la négociation.
- [45] « *La régulation sociale en France est un sujet d'étonnement hors de France. La question sociale (...) débouche périodiquement sur des conflits majeurs, tandis qu'employeurs, syndicats et gouvernement ont beaucoup de mal à négocier des compromis au quotidien.*<sup>16</sup> »
- [46] De ce point de vue, la RSE est une opportunité à saisir pour réussir la modernisation des relations sociales en France (cf. proposition n° 2 du rapport).

### 2.1 Grâce à la RSE, une mise en cohérence entre des problématiques gérées séparément

- [47] Selon l'une des organisations syndicales rencontrées, « *Pour inviter les organisations à plus de dialogue dans la logique de RSE, il faut en faire un objet de dialogue social. L'élargissement de ce dialogue social vaut pour les sujets abordés comme pour les acteurs de ce dialogue (...).*<sup>17</sup> »
- [48] Les termes de l'enjeu sont ainsi clairement posés. La RSE aborde des champs très diversifiés, le dialogue et la concertation ne devant exclure aucun de ces champs, ni se cantonner aux aspects ne concernant que les salariés. Elle doit en outre pouvoir s'appuyer sur des données de moyen et long terme.
- [49] Il s'agit ainsi de dépasser une définition trop restreinte de l'épithète « social ». Le terme recouvre plusieurs sens, ce qui rend ambiguë la notion de responsabilité sociale. Comme préconisé par des personnalités qualifiées<sup>18</sup>, la mission qui a rendu le rapport a considéré qu'il fallait l'interpréter au sens anglo-saxon du terme, dans lequel « social » inclut cumulativement le « social » français - comprenant les aides sociales ou encore le champ social des relations du travail - et le vocable « sociétal » qui englobe toutes les dimensions liées au développement durable.

<sup>14</sup> GDF-Suez, Lafarge, Rhodia-Solvay, Danone.

<sup>15</sup> Telle que la base internationale Sedex, organisation sans but lucratif visant à promouvoir les améliorations responsables et éthiques au niveau des pratiques en vigueur dans les chaînes d'approvisionnement. <http://www.sedexglobal.com/fr/>

<sup>16</sup> Henri Rouilleault : « Où va la démocratie sociale ? » Editions de l'Atelier, 2010.

<sup>17</sup> Extrait de la contribution écrite remise par la CFDT (février 2013).

<sup>18</sup> Voir notamment l'ouvrage de Michel Capron, Françoise Quaire-Lanoizelée « La responsabilité sociale d'entreprise », éditions la Découverte.

- [50] Pour souhaitable qu'il soit, l'élargissement du social aux questions sociétales et environnementales entraîne inéluctablement un élargissement du champ des interlocuteurs concernés : acteurs internes mais aussi externes de l'entreprise. Une telle globalité peut dans un premier temps, faire hésiter.
- [51] C'est pourquoi il semble préférable de procéder par étapes, en considérant que « *la RSE n'est pas un substitut au dialogue social, mais elle participe de son évolution (...), conduisant à le transformer en un dialogue non pas uniquement centré autour de l'entreprise mais également tourné vers son environnement au sens large du terme. La RSE et le développement durable doivent être intégrés dans le champ du dialogue social.* <sup>19</sup> »
- [52] Pour faciliter ce cheminement qu'il convient de négocier entre partenaires sociaux, il est suggéré de se référer à une image fructifère. Dans une première approche, le dialogue peut aborder le noyau central de la RSE constitué des sujets sociaux relatifs aux relations de travail au plan local et national. L'extension vers la chair du fruit peut ensuite passer par le traitement de la chaîne d'approvisionnement, sans occulter les questions liées aux droits de l'homme, le respect des conventions internationales de l'OIT, l'extension de la protection sociale, la gestion responsable des ressources naturelles. L'enveloppe du fruit est constituée d'éléments tels que l'organisation du processus, de l'écoute et de l'ouverture au dialogue.

## 2.2 Le dialogue social sur la RSE peut être structuré selon plusieurs logiques et niveaux

- [53] En France, un double constat s'impose :
- la RSE est à ce jour essentiellement une affaire de grandes entreprises ;
  - si au sein des entreprises la RSE fait l'objet de concertation, parfois de négociations, en revanche elle n'est guère abordée au niveau des branches.
- [54] Or la RSE doit pouvoir être le levier dont les PME s'emparent pour leur développement harmonieux au sein des territoires où se situent leurs intérêts économiques et sociaux. Soulignant que la part prépondérante du tissu économique est le fait de PME et d'artisans, les représentants concernés soulignent que le développement durable nécessite que les branches professionnelles s'y impliquent<sup>20</sup>.
- [55] Il apparaît que les branches ont en effet un rôle important à jouer. Tel est l'enseignement qui peut être tiré de deux exemples précis :
- Premier exemple, celui de la branche propreté qui a fait de la RSE un instrument stratégique à la portée de toutes les entreprises du secteur, quelle que soit leur taille : en incluant un accompagnement, des outils en ligne, une approche globale favorisée par le dialogue social de branche ;
  - Second exemple : le secteur de l'agro-alimentaire dans la région Aquitaine où le réseau Coop de France propose des démarches collectives et accompagnées d'élaboration de diagnostics et d'élaboration de plans d'actions.
- [56] En demandant de rester prudent sur les dispositifs ayant surtout pour effet de mobiliser des consultants, des spécialistes, et de ce fait ont pour effet aussi d'exclure les entreprises petites ou moyennes, c'est la nécessité de dispositifs sectoriels et de mutualisation qui a été soulignée au cours des auditions. Comme le souligne le rapport (cf. proposition n°5), il s'agit de proposer aux PME des outils adaptés tels que des supports d'autodiagnostic, des outils d'accompagnement, des programmes de formation, des bases de données incluant les bonnes pratiques etc.

<sup>19</sup> Extrait de la contribution écrite adressée par la CFE-CGC (mars 2013).

<sup>20</sup> Pour l'Union professionnelle artisanale (UPA), « *Il faut favoriser l'approche sectorielle* ».

- [57] Il paraît également opportun de revisiter la panoplie des informations que les grands groupes doivent fournir dans leurs rapports RSE<sup>21</sup> afin de les adapter aux spécificités des PME<sup>22</sup>.
- [58] Cette question interpelle le dialogue social de branche. Or il y a cependant lieu de considérer à ce stade que la négociation collective sectorielle en France est extrêmement dispersée, ce qui peut compromettre la dynamique décrite ci-dessus.
- [59] Plusieurs rapports<sup>23</sup> et colloques ont, ces dernières années, soulevé le problème du regroupement des branches professionnelles (dont le nombre approche 600<sup>24</sup>), comme cela a pu s'effectuer pour les Organismes professionnels collecteurs agréés (OPCA). Une telle réforme, qui peut s'effectuer par la négociation<sup>25</sup> paraît en effet hautement souhaitable.

### 2.3 Une articulation entre les négociations obligatoires au niveau des entreprises et des groupes rendue possible grâce à la RSE

- [60] De manière générale, la présentation des bilans sociaux d'entreprise ou des plans de formation devant les comités d'entreprise ne donne lieu qu'à peu de débats.
- [61] Par ailleurs la législation contraint les partenaires sociaux à négocier sur de nombreuses thématiques comme les salaires, l'organisation du travail, l'égalité hommes-femmes ou encore l'insertion professionnelle. Mais chacune de ces négociations a son cadre, sa propre dynamique et son propre mode de gestion.
- [62] Ainsi, la conduite du dialogue social s'appuie sur des règles établies par les lois et stipulations conventionnelles alors que la RSE est d'origine unilatérale (volonté de la direction générale), ce qui comporte donc des aléas.
- [63] L'enjeu devient clair : réussir l'articulation entre la structuration robuste du dialogue social et son élargissement à la RSE ou encore ouvrir le champ du dialogue social à des champs nouveaux comme le sociétal et l'environnemental et saisir l'occasion de renouveler les champs sociaux plus classiques.
- [64] La RSE ouvre de fait la voie à une autre logique dans laquelle peuvent s'inscrire les représentants des salariés dans le cadre d'un dialogue constructif avec la direction de l'entreprise. En effet :
- en favorisant une dynamique pluriannuelle, la démarche RSE, sans devenir un objet de négociation supplémentaire, peut s'intégrer dans l'ensemble des négociations ;
  - le mode d'approche RSE permet de prendre le contrepied de la pratique habituellement statique en matière de bilan social, en attendant que rapport RSE et bilan social soient éventuellement fusionnés ;
  - la RSE permet de mieux articuler certaines thématiques proches comme la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et le plan de formation.

<sup>21</sup> Cf décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

<sup>22</sup> Le MEDEF insiste ainsi sur « l'importance de tenir compte des spécificités de chaque entreprise, et en fait, de chaque secteur d'activité (...) et cela pour prévenir le risque de confusion entre l'outil et la finalité. L'enjeu de la RSE est de redonner du sens. »

<sup>23</sup> Cf « Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles » qui dénombre 371 branches nationales et 581 branches territoriales. 2009, M. JF Poisson, député.

<sup>24</sup> Hors branches agricoles. Source : Direction générale du travail.

<sup>25</sup> En l'absence de toute définition des branches professionnelles dans le code du travail, il n'y a aucun obstacle juridique à une restructuration négociée de leur périmètre respectif, pour être plus à même de garantir l'égalité de traitement en termes d'effectivité du droit à la négociation collective.



- [65] Certains accords RSE préconisent cette logique transversale. L'un d'entre eux<sup>26</sup> prévoit ainsi une méthode pour étudier la situation respective des hommes et des femmes dans l'entreprise, une analyse des effets de la formation sur les évolutions professionnelles et sur les qualifications dans la société, une ouverture des sources de recrutement pour favoriser la diversité et des formations pour lutter contre les stéréotypes dans le but de favoriser l'égalité des chances.
- [66] Il en résulte que l'appropriation par les salariés de comportements socialement et écologiquement plus responsables ne pourra qu'être favorisée par une méthode RSE qui, misant sur la responsabilité collective, n'ignorera pas l'implication individuelle des salariés comme celle des cadres dirigeants.
- [67] Comme on le voit, cela suppose aussi une certaine évolution dans l'approche que les organisations syndicales peuvent avoir du dialogue social. Si leur légitimité est incontestable pour les relations au travail, le partage de l'approche avec les associations environnementales sur les sujets plus sociétaux est nécessaire, ce que reconnaissent plusieurs organisations syndicales.
- [68] Parallèlement, en élargissant leur champ d'intervention, les organisations syndicales ont l'opportunité de consolider leur légitimité d'autant que du fait de leur structuration, elles sont à même d'aborder des débats « *sociaux, environnementaux et sociétaux dans le cadre de négociations d'entreprise et de divers rapprochements avec les parties prenantes. Les syndicalistes sont en effet à la fois salariés, riverains, consommateurs, acteurs politiques, spécialistes de la négociation.*<sup>27</sup> »
- [69] Elles vont d'ailleurs jusqu'à faire le lien entre RSE et investissements socialement responsables (cf. proposition n° 14 du rapport) : le CIES (Comité intersyndical pour l'épargne salariale) décerne ainsi un label à 15 gammes de fonds d'épargne salariale.
- [70] Ces éléments ne peuvent également que contribuer à la cohérence du discours syndical, parfois divergent sur la RSE entre les échelons confédéraux, les fédérations professionnelles, les unions territoriales et les syndicats ou sections syndicales d'entreprises.

### **3 UNE OPTIMISATION POSSIBLE DE LA RSE EN INVESTISSANT LES ENJEUX DU TRAVAIL**

- [71] La RSE, enjeu d'un dialogue social élargi, offre l'opportunité d'investir plus complètement les sujets liés aux conditions de travail elles-mêmes. Comme le souligne l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) : « *La RSE a, de notre point de vue, manqué son rendez-vous avec la thématique du travail (...)* »
- [72] Ainsi la RSE incite-t-elle à intégrer la problématique des conditions de travail ainsi que celle du bien-être au travail, comme le souligne un rapport remis sur cette question en 2010<sup>28</sup>. Plusieurs dispositifs permettent de traiter ces questions.

#### **3.1 La négociation interprofessionnelle d'un accord-cadre national sur la qualité de vie au travail via la RSE**

- [73] La RSE consistant à mettre en place les principes du développement durable, elle doit nécessairement prendre en compte l'ensemble du capital humain et de son implication dans les processus de production. Ceci suppose des conditions de travail de qualité que la négociation interprofessionnelle lancée en septembre 2012 tend à promouvoir.

---

<sup>26</sup> Convention entre le groupe Danone et l'UITA.

<sup>27</sup> Marc Morin, professeur de gestion des ressources humaines. Entreprises et carrières, avril 2013.

<sup>28</sup> Rapport « Bien être et efficacité au travail » d'Henri LACKMANN, Christian LAROSE et Muriel PENICAUD.

[74] Pour préparer cette négociation, l'ANACT a produit un document dans lequel elle définit la qualité de vie au travail comme l'ensemble des dispositions permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et la performance collective de l'entreprise. Cette agence ajoute que la qualité de vie au travail « est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. »

[75] De nombreux sujets sont à traiter dans ce cadre, depuis les risques psycho-sociaux jusqu'aux problèmes de harcèlements en passant par le mal-être au travail.

[76] La réussite de cette négociation importante sera garantie dès lors que chacun s'accordera à reconnaître la synergie entre amélioration de la qualité au travail, croissance et productivité de l'entreprise.

### 3.2 L'inclusion de l'organisation du travail dans le dialogue social

[77] Une fois qu'un accord-cadre national aura été signé, il s'agira de le transposer et d'inclure l'organisation du travail dans le dialogue social de branches et dans les entreprises.

[78] Mais pour que cette déclinaison puisse s'effectuer dans de bonnes conditions, à côté de l'implication de la direction générale, la participation des salariés est essentielle. Plusieurs exemples montrent que cette stratégie participative s'avère gagnante :

- l'accord-cadre Rhodia-Solvay souligne que la RSE « suppose une large implication des salariés (...), un dialogue social riche et équilibré entre le management d'une part et les représentants des salariés d'autre part fait partie des valeurs et de l'identité de Rhodia » ;
- dans un vignoble du Bordelais<sup>29</sup>, la stratégie « Vignoble responsable » s'est appuyée sur une remise à plat de toutes les procédures en concertation étroite avec l'ensemble des collaborateurs du vignoble.

### 3.3 Les enjeux posés par la RSE sont l'occasion de revisiter la formation professionnelle continue (FPC)

[79] La loi fondatrice du 16 juillet 1971 avait fait de la formation professionnelle une obligation nationale en posant un double objectif :

- permettre l'adaptation des personnes aux changements de techniques et des conditions de travail ;
- favoriser la promotion sociale.

[80] Les entreprises participent financièrement à la formation professionnelle, cette contribution s'étant élevée à 31,5 milliards d'euros en 2010, soit 41 % de la dépense totale. Face aux difficultés économiques actuelles, cet effort doit devenir un véritable levier de performance, pour elles-mêmes, pour l'employabilité des personnels et pour l'économie du pays.

[81] Mais la formation professionnelle est la cible de plusieurs critiques :

- les travailleurs diplômés en seraient les principaux bénéficiaires alors que celle-ci devrait être principalement ciblée vers les demandeurs d'emploi, les jeunes sans qualification ou les salariés les moins qualifiés<sup>30</sup> ;
- les décisions de formation contribueraient rarement à donner aux salariés des compétences susceptibles d'être valorisées sur le marché du travail.

[82] Or la majorité des études empiriques confirment un lien entre investissement en formation générale, socle d'une véritable sécurisation des parcours professionnels, et stabilité dans l'emploi.

<sup>29</sup> Larose Trintaudon.

<sup>30</sup> Selon un sondage IFOP publié dans la revue Acteurs publics le 2 mai 2013, les trois quarts des personnes interrogées estiment que l'argent public consacré à la formation professionnelle est inefficace et n'est pas ciblée sur les bons publics.



- [83] Si l'on considère que l'employabilité des salariés constitue l'un des facteurs de succès de la RSE, celle-ci devrait être inscrite dans un cadre négocié assorti d'indicateurs tangibles et mesurables
- [84] Trois enjeux majeurs sont dès lors à prendre en compte par les partenaires sociaux :
- orienter, voire réorienter l'appareil de formation continue vers les compétences professionnelles relevant du développement durable, qu'il s'agisse des métiers en cours d'évolution ou de nouveaux métiers ;
  - former l'encadrement aux indicateurs RSE ainsi que les salariés et leurs représentants ;
  - faire de la formation un thème de négociation dans l'entreprise, les salariés devenant parties prenantes de la construction de leur avenir professionnel.
- [85] Concrètement, pour chaque strate, cela se traduirait de la manière suivante.
- [86] Pour ce qui concerne l'entreprise tout d'abord, celle-ci ne constitue pas à proprement parler un niveau de négociation sur la formation professionnelle. Mais comme le montrent certains accords collectifs novateurs, les partenaires sociaux dans les entreprises peuvent tout à fait redynamiser, via la grille d'analyse RSE, le sens et l'évaluation des résultats obtenus par la formation continue.
- [87] A une plus grande échelle, le développement de productions et d'un mode de consommation plus respectueux de l'environnement a une incidence sur la nature des emplois qui se perçoit nettement au niveau des branches professionnelles. Ce doit être l'occasion pour elles de mobiliser les moyens juridiques et financiers dont elles disposent au profit d'une stratégie RSE globale du secteur, notamment en matière de formation. C'est par exemple à ce niveau que pourrait s'organiser la formation des salariés et de leurs représentants aux indicateurs RSE.
- [88] C'est enfin au niveau interprofessionnel qu'il paraît souhaitable de traiter la question du caractère inégalitaire de la formation continue. Suite à la conférence sociale de juin 2012, les partenaires sociaux ont justement été invités à engager une négociation relative à la formation professionnelle pour que celle-ci contribue réellement à la sécurisation des parcours professionnels et pour qu'elle puisse renforcer son rôle dans la compétitivité de l'économie.
- [89] Quelques orientations peuvent être suggérées à cette fin :
- investir les domaines de l'innovation et de la recherche ;
  - rééquilibrer l'effort de formation en direction des agents les moins qualifiés ;
  - couvrir les risques de perte d'emploi en favorisant les accès aux formations qualifiantes tournées vers les emplois de demain. Certes, il est à ce stade, plus rationnel (dans un objectif de productivité) pour une entreprise (qui finance fortement) de privilégier une formation d'adaptation au poste de travail. Mais cette stratégie est contre-productive au plan macro-économique, dans la mesure où ce sont les formations plus générales qui favorisent l'employabilité externe des salariés en cas de nécessité.
- [90] Or le faible accès des employés les moins qualifiés à la formation représente un coût élevé pour l'assurance-chômage.
- [91] Dès lors, la RSE étant, par essence même, une démarche de rapprochement des thématiques et de transversalité, pourquoi ne pas articuler deux négociations nationales : celle sur la formation professionnelle avec celle qui est menée sur l'assurance-chômage ?
- [92] Des entreprises prennent d'ores et déjà en compte le développement humain à travers leur démarche RSE et cela représente un effort pour elles. Pour les autres, afin de préserver le devenir des salariés qui doivent les quitter, l'introduction d'un système de bonus-malus à l'assurance-chômage pourrait être imaginée.

## 4 LA DIMENSION INTERNATIONALE DE LA RSE PEUT ETRE NOURRIE PAR LE DIALOGUE SOCIAL

- [93] La mondialisation atteint un tel seuil que la dimension internationale de la RSE ne peut être occultée. Quelques 50 000 multinationales emploient avec leurs 450 000 filiales plus de 200 millions de salariés et « *jouent un rôle capital dans les flux d'investissements directs étrangers à destination des pays en développement ainsi que dans le changement de configuration de la production et donc de l'emploi.* »<sup>31</sup>
- [94] Des instruments normatifs internationaux existent, tels que ceux adoptés par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) ou par l'Organisation internationale du travail (OIT)<sup>32</sup> pour tenter de répondre aux effets de cette croissance des entreprises internationales,
- [95] De son côté, la France s'efforce de privilégier une définition de la RSE ambitieuse qui ne se limite pas à une application plus ou moins flexible des droits humains et des conventions de l'OIT.
- [96] Il s'agit par conséquent de tendre progressivement à une extension mondiale des principes de la RSE via la signature d'accords-cadre internationaux. Mais pour qu'ils acquièrent une réelle portée, ces accords doivent s'articuler avec des conventions internationales, notamment celles adoptées par l'OIT.

### 4.1 Une meilleure prise en compte des droits de l'homme et des conventions de l'OIT dans les accords-cadre internationaux

- [97] L'existence d'accords-cadre internationaux (ACI) est liée à la nécessaire dimension internationale de la RSE des groupes opérant à cette échelle. Certaines entreprises françaises sont pionnières en la matière (cf. proposition n° 19 du rapport). Mais les marges de progrès demeurent importantes puisque les statistiques du BIT indiquent que seulement huit millions de salariés sont couverts par un ACI.
- [98] De leur côté, les organisations syndicales se montrent favorables à un développement des ACI, notamment parce qu'ils concernent non seulement les salariés de la maison-mère mais aussi ceux des filiales, en particulier de celles implantées dans les pays du Sud. Ces accords constituent néanmoins pour elles un défi car leur culture et leur activité restent avant tout ancrées dans des cadres nationaux. L'approche internationale les amène, chaque fois que possible, à coopérer avec les syndicats d'autres pays, pour qu'*a minima*, les ACI reconnaissent les droits fondamentaux des salariés là où le droit du travail est peu développé.
- [99] Dans la mesure où l'entreprise signataire devra appliquer les clauses de l'ACI partout dans le monde, une option consiste à privilégier de signer l'accord avec un syndicat de stature internationale<sup>33</sup>, plutôt que de multiplier les syndicats nationaux.
- [100] Mais l'objectif global de diversification et d'enrichissement du contenu des ACI ne doit bien entendu par être perdu de vue. La fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie mentionne ainsi plusieurs thèmes de négociations possibles parmi d'autres :
- le progrès social ;

<sup>31</sup> Extrait du rapport BIT op.cit.

<sup>32</sup> La Déclaration de principes tripartites sur les entreprises multinationales et la politique sociale adoptée en 1977 pour promouvoir des principes d'action favorables au développement durable, est le seul instrument de l'OIT qui s'applique non seulement aux États, aux organisations d'employeurs et de travailleurs mais aussi aux entreprises.

<sup>33</sup> L'accord mondial signé par Rhodia en 2005 l'a été avec la fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie. Cette fédération est désormais elle-même regroupée dans un ensemble plus vaste : IndustriALL.

- le respect de l'environnement ;
  - le respect des normes de l'OIT ;
  - une rémunération et des conditions de travail correctes.
- [101] En sus de ces thématiques, les ACI peuvent aussi être des facteurs d'extension des dispositifs de protection sociale à l'échelle mondiale.
- [102] Ceci revient en somme à tenter d'ajuster la portée du dialogue social à la réalité internationale des échanges économiques.
- [103] L'OIT donne la définition suivante du dialogue social : « *Le dialogue social désigne la participation des travailleurs, des employeurs et des gouvernements aux décisions relatives à l'emploi et à toute question afférente au lieu de travail. (...) Le dialogue social est à la fois un moyen de réaliser des progrès sociaux et économiques et un objectif en soi puisqu'il donne à la population l'occasion de se faire entendre et d'exercer une influence sur la société et le lieu de travail.* »<sup>34</sup>
- [104] À noter que pour l'OIT, le dialogue social revêt une plus grande importance encore en période de crise économique. Le dialogue social est inscrit dans presque toutes les conventions et recommandations de l'OIT. Il est également inscrit dans son Agenda du « travail décent », fondé sur l'idée selon laquelle le travail est source de dignité personnelle, de stabilité familiale, de paix dans la communauté, de démocratie et de croissance économique.
- [105] En tout état de cause, il importe que les ACI soient un vecteur de diffusion et d'application des conventions internationales de l'OIT et que soient visées sans exception ses huit conventions fondamentales, ce qui n'est pas toujours le cas.
- [106] Même si elles ne s'imposent pas à elles, les entreprises peuvent aussi de leur côté, directement s'inspirer des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme tels que :
- les « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme » adoptés par l'Organisation des Nations Unies en juin 2011 ;
  - les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales qui contiennent depuis 2011 un chapitre dédié aux droits de l'homme. Les litiges relatifs à la mise en œuvre de ces principes sont traités par les Points de contacts nationaux (PCN) tels que prévus par l'Organisation.
- [107] Pour toutes ces questions, la négociation des ACI peut aussi s'appuyer, de façon coordonnée avec les organisations syndicales, sur les connaissances des organisations non gouvernementales qui soulèvent souvent des questions neuves ou peu abordées.
- [108] Il reste que la question de la portée effective des ACI demeure pendante. « *Dans la mesure où les Accords-cadres internationaux n'obéissent pas à des règles de droit nationales ou internationales, se pose la question de leur opposabilité aux différentes parties intéressées par les accords.* »<sup>35</sup>
- [109] Pour en assurer une bonne application, il est nécessaire d'organiser en amont la diffusion des informations :
- Informations, d'abord pour s'assurer d'une large connaissance des engagements souscrits sur tout le périmètre international couvert, en mobilisant tous les moyens disponibles, notamment internet : l'idéal étant, à la diligence des négociateurs, d'inscrire les modalités de cette diffusion dans l'accord lui-même ;

---

<sup>34</sup> Extrait du rapport BIT op.cit.

<sup>35</sup> Répertoire sur les pratiques des entreprises en matière de négociation des accords-cadre internationaux. Observatoire de la RSE (ORSE), décembre 2006.

- Informations, ensuite, concernant le suivi des engagements contractés, ce qui nécessite de convenir des moyens et des modalités tant de collecte et de partage des informations, que du suivi paritaire de la mise en œuvre de l'accord.

[110] Les dispositifs partagés de suivi peuvent prendre la forme, optimale, d'une commission paritaire de suivi, mais il a été constaté qu'il en va plutôt rarement ainsi dans les ACI consultés. Toutefois l'accord-cadre mondial Rhodia précité montre bien cette voie en instituant un « *Global Safety Panel* » ayant « *pour mission de suivre la situation de sécurité au sein du Groupe.* » (... II) « *élargira progressivement ses interventions aux domaines de l'hygiène et de l'environnement* ».

[111] Cette instance est illustrative d'une stratégie partagée entre les parties pour s'assurer d'une couverture universelle<sup>36</sup>, à compétence mondiale. « *La réunion annuelle est tenue sur un site du groupe choisi par les parties. Le Global Safety Panel réalise à cette occasion une visite du site pour vérifier les conditions de sécurité et de travail ainsi que le bon respect des politiques du groupe en ces domaines* ». La mission a noté que cette visite comporte une rencontre bilatérale entre les syndicats locaux et la délégation syndicale internationale. Au total, l'ensemble des lieux d'implantation du groupe dans le monde a ainsi vocation à faire l'objet d'une visite de la commission et de rencontres entre les syndicats locaux et la délégation syndicale internationale de la commission.

## 4.2 La négociation internationale sur la RSE est à articuler avec les accords multilatéraux par pays

[112] Aux côtés des conventions internationales, il peut être établi des accords multilatéraux dont les signataires ne sont pas seulement les États. Un exemple en est donné par le programme *Better work*, fruit d'un partenariat original entre le Bureau international du travail et des financeurs internationaux. Ce programme a pour double objectif de mieux faire respecter les principes et droits fondamentaux du travail, la législation nationale du travail dans les chaînes d'approvisionnement du textile et du vêtement, et d'accroître la compétitivité de ce secteur dans les pays en développement.

[113] La traduction de ce programme s'effectue par accord entre un État, des organisations professionnelles nationales, un ensemble d'entreprises et des organisations syndicales de salariés avec constitution d'un comité tripartite. Ce programme est opérationnel dans sept pays (Cambodge, Haïti, Indonésie, Jordanie, Lesotho, Nicaragua, Vietnam). Il couvre 800 usines, 900 000 travailleurs et concerne 70 donneurs d'ordre internationaux.

[114] *Better Work* ne constitue donc pas un label mais un processus d'amélioration continue des actions de conformité aux normes du travail (application des huit conventions fondamentales de l'OIT). Les entreprises impliquées font l'objet de visites par des membres de l'OIT recrutés sur place et formés à cette fin.

[115] Des programmes de formation sont aussi prévus pour les employeurs et les syndicats.

[116] Il semble qu'aucune entreprise française ne figurait parmi les 70 donneurs d'ordre partenaires de ce programme international au moment où la mission rendait ses conclusions.

[117] Au-delà des événements dramatiques qui se sont produits au Bangladesh au printemps 2013, les donneurs d'ordre français ont néanmoins plusieurs motifs pour s'engager dans ce programme :

- d'une part pour des questions d'image de marque. Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à l'origine et aux conditions de fabrication des produits qu'ils acquièrent ;

<sup>36</sup> La composition en est paritaire : 3 représentants du groupe Rhodia nommés par la Direction Générale, 2 représentants de la structure centrale de l'ICEM et un représentant par zone géographique désigné par l'ICEM parmi les salariés Rhodia de la zone concernée, celles-ci étant respectivement l'Amérique du Nord, l'Amérique Latine, l'Europe et l'Asie.

- d'autre part parce qu'ils interviennent souvent pour le compte d'entreprises elles-mêmes engagées dans des démarches RSE.

[118] La RSE prend ainsi tout son sens : une démarche globale, préventive, inscrite dans le long terme dont l'ensemble des parties prenantes tirent le sentiment qu'elles œuvrent en commun en faveur du progrès tant pour l'homme que pour la planète.

Christian LENOIR

Jean-Paul LE DIVENAH