ORSE
Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Reporting social international :
la pratique des entreprises françaises

Synthèse des réunions
du groupe de travail de l'ORSE

Etude ORSE n° 7 - Octobre 2004

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises
7 impasse Léger 75017 PARIS • Tél. 01 56 79 35 00 • Fax 01 56 79 35 03
Email : contact@orse.org • Site internet : www.orse.org

Sommaire

Préambule

Éléments de méthodologie pour la rédaction du document
Avertissement
Organisation du travail du groupe
Présentation du document

Contexte dans lequel s'inscrit le *reporting* social international des entreprises
1. Les facteurs internes d'incitation au *reporting* social international
2. Les facteurs externes d'incitation au *reporting* social international

I. Difficultés de collecte de l'information
1. Une démarche de progrès qui s'inscrit dans la durée
2. La difficulté de rendre compte globalement d'enjeux locaux
3. La question du périmètre et de la consolidation des informations
a. Le périmètre juridique
b. Le périmètre géographique
4. L'organisation matérielle du *reporting*
5. La difficile conciliation des différents référentiels légaux et institutionnels
6. La conciliation et l'harmonisation des spécificités sectorielles
7. Le choix d'indicateurs pertinents

II. Contenu thématique du *reporting*
Chapitre I : Effectifs, statut, mouvements de personnel
Chapitre II : Temps de travail
Chapitre III : Rémunération et protection sociale
Chapitre IV : Santé et sécurité
Chapitre V : Formation et évolution professionnelle
Chapitre VI : Diversité
Chapitre VII : Relations sociales
Chapitre VIII : Restructurations et réorganisations

Annexes
Annexe 1 : Remerciements
Annexe 2 : Liste des intervenants
Annexe 3 : Liste des entreprises citées
Annexe 4 : Découpage du champ social selon l'OIT, la GRI, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Annexe 5 : Récapitulatif des indicateurs jugés pertinents par l'ORSE
Annexe 6 : Tableau de concordance des indicateurs sociaux GRI/NRE
Annexe 7 : Différentes représentations graphiques d'indicateurs
Annexe 8 : Glossaire

PREAMBULE

Pour prospérer, l'économie a besoin de sécurité. Celle-ci passe notamment par la traduction-réduction des réalités de l'entreprise en chiffres. Si ces chiffres ont pour vertu de rassurer les dirigeants, les managers ou les parties prenantes, ils permettent surtout de rendre des comptes et de piloter l'entreprise à condition que la finalité de l'outil ait été clairement identifiée.
Les réponses aux questions «Pour quoi ? Pour qui ?» conditionnent en grande partie la réflexion sur le *reporting* social international.

Si les entreprises savent depuis plus d'un siècle rendre des comptes à l'échelle internationale sur leur situation comptable et financière, elles ne savent pas encore le faire pour leur réalité sociale.

En effet, si la pertinence d'un *reporting* social international en tant qu'outil de management, de dialogue ou de comparaison est rarement discutée par les entreprises et par leurs parties prenantes, son contenu s'avère encore incertain.
Compte tenu des enjeux, des moyens à mobiliser et de la variété des contextes, la consolidation exhaustive à l'échelle internationale de données sociales tient encore aujourd'hui de la gageure dans la plupart des entreprises.

D'une part, parce que la réalité sociale ne se laisse pas facilement réduire à des indicateurs -qu'ils soient chiffrés ou qualitatifs- d'autre part, parce qu'il ne s'agit pas d'une réalité mais de plusieurs.
Lorsqu'en 1977, le législateur français a imposé aux entreprises de dresser le bilan social de l'exercice écoulé en France, la situation était relativement simple.
L'entreprise devait élaborer un ou plusieurs bilans sociaux, en fonction des différents secteurs d'activité au sein desquels elle exerçait [1].

De nationales, les entreprises sont devenues transnationales.
Aujourd'hui, les attentes du législateur français et des parties prenantes sont plus grandes : les frontières du *reporting* social doivent si possible épouser celles de l'implantation économique des entreprises.

En transcendant les frontières, le *reporting* social a gagné en complexité. Non seulement les entreprises doivent toujours veiller à la pertinence sectorielle et économique des informations fournies, mais elles doivent désormais le faire en intégrant toute la richesse socioculturelle des différents pays où elles exercent leurs activités.

Cette complexité implique que les tentatives des entreprises pour rendre des comptes sur leur réalité sociale s'inscrivent dans la durée et la modestie une démarche de progrès.
D'abord, parce que les enjeux du *reporting* social, en termes de management et de dialogue social, requièrent une grande pertinence dans le choix des indicateurs.
Ensuite, parce qu'il existe autant de *reportings* sociaux que d'entreprises. Il appartient en effet à chacune d'elles de définir les thématiques sociales significatives pour elle, c'est-à-dire par rapport à son *business model* - son contexte sectoriel, géographique ou historique.

[1] *La loi n°77-769 du 12 juillet 1977 sur le bilan social impose aux entreprises de rendre des comptes sur la situation sociale. Un décret et des arrêtés du 8 décembre 1977 en précisent les indicateurs.*

Compte tenu de la multiplicité des paramètres à intégrer pour atteindre la pertinence en matière de *reporting* social international et compte tenu de la finalité qui est assignée à cet outil -servir au pilotage de l'entreprise- il semble que le dialogue social entre la direction et les représentants du personnel soit le moyen le plus efficace pour parvenir à un résultat convaincant.

La responsabilité sociale des entreprises étant une démarche volontaire, il n'est pas envisageable pour l'instant que le dialogue social à son sujet soit institutionnellement encadré.

C'est pourtant cette même nécessité de dialogue entre les parties prenantes (entreprises, investisseurs, syndicats, associations professionnelles) qui a présidé à l'animation du groupe de travail de l'ORSE dont ce document est la synthèse.

La vocation de ce document n'est pas de créer un nouveau référentiel de *reporting* social international mais de :
- donner une idée de l'expérience française en matière de *reporting* social international (quels sont les sujets sur lesquels les entreprises ont l'habitude de rendre compte, comment le font-elles, quelles sont les difficultés auxquelles elles sont confrontées, quelles sont les attentes des parties prenantes réunies dans ce groupe de travail…),
- montrer ce que pourrait être un outil pour le *reporting* social international, du point de vue de la pratique des entreprises françaises.

Eléments de méthodologie pour la rédaction du document

Avertissement

Le dessein de ce travail n'est pas de proposer un nouveau référentiel sur le *reporting* social international. Son ambition est de présenter l'étendue de ce que savent faire les entreprises françaises sur ce sujet et à un moment donné.
La démarche de *reporting* se construit dans la durée avec humilité et finesse. En effet, il serait insensé de demander à une entreprise d'être exhaustive sur chacun des thèmes retenus.

Il appartient à chaque entreprise de déterminer quels sont les enjeux sociaux internationaux pertinents pour elle, par rapport à son *business model* et aux attentes de ses parties prenantes.

Cette publication est une consolidation des travaux menés par le groupe *Indicateurs sociaux* de l'ORSE qui a réuni des entreprises, des syndicats, des investisseurs, des ONG et des associations professionnelles.

Organisation du travail du groupe

Le groupe de travail a procédé de la manière suivante :

1. Découpage du champ social en grands thèmes à partir de quelques référentiels internationaux légaux ou institutionnels : OIT, GRI, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (dite Fondation de Dublin).
   Un tableau de comparaison OIT/GRI/Fondation de Dublin figure en annexe 4. Un autre tableau de comparaison des indicateurs sociaux du décret NRE et de la GRI figure en annexe 6.

2. Organisation d'une ou plusieurs réunions de travail sur chacun des thèmes

   Chaque réunion a donné lieu à :
   - une étude comparative des référentiels de différente nature pour savoir comment ils abordaient telle thématique du social. Ont ainsi été analysés :
     . les référentiels mentionnés ci-dessus,
     . des questionnaires d'organismes d'analyse sociétale
     . des rapports d'entreprise (rapports annuels et autres supports d'information sur le développement durable) pour y repérer les indicateurs et bonnes pratiques des entreprises françaises à l'international.

     Cet exercice a eu pour principale limite de n'être fondé que sur les documents publics et écrits fournis par les entreprises. Les informations communiquées principalement par Internet ne sont ainsi pas mentionnées.
   - une ou plusieurs auditions d'experts et de praticiens d'entreprise (cf. en annexe 2 la liste des intervenants),
   - des échanges entre les participants sur les indicateurs ou sur les pratiques,
   - la proposition d'indicateurs internationaux jugés pertinents par le groupe de travail et qui représentent le plus grand commun dénominateur parmi les membres.

Présentation du document

La partie II «Contenu du *reporting*» est organisée de la manière suivante.

Pour chacun des thèmes, figurent :

- le récapitulatif des enjeux RSE
- le récapitulatif des contraintes légales internationales (OIT, OCDE, NRE, GRI et Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail),
- les indicateurs et bonnes pratiques internationales proposés par les entreprises françaises dans leurs documents publics 2002 et 2003
- les indicateurs jugés pertinents par le groupe de travail ; ils sont assortis de commentaires.

Les indicateurs et les bonnes pratiques sont issus des rapports d'entreprise (rapports de développement durable, rapports annuels) publiés par les entreprises en 2002 et 2003 (liste des entreprises citées en annexe 3).

Chacune des entreprises mentionnées a rendu compte sur les thèmes qui lui semblaient pertinents par rapport à son *business model* et à ses particularismes géographiques, sectoriels ainsi qu'aux attentes de ses parties prenantes.

Aucune d'elles n'utilise tous les indicateurs mentionnés ni ne met en œuvre toutes les bonnes pratiques car cela n'aurait guère de sens en termes de RSE.

Contexte dans lequel s'inscrit le reporting social international des entreprises

Les entreprises ont acquis de longue date une tradition en matière de *reporting* international mais jusqu'à présent elle était surtout circonscrite à l'économie et à la finance.
Depuis peu, elles doivent enraciner dans leurs pratiques courantes de *reporting* un sujet moins connu dans sa dimension internationale : la question sociale.

Plusieurs paramètres concourent à accélérer la généralisation du processus de *reporting* social international. Certains s'expliquent par des considérations internes à l'entreprise tandis que d'autres s'inscrivent dans un mouvement d'ensemble de la société internationale.

1. *Les facteurs internes d'incitation pour un reporting social international*

L'internationalisation des activités de l'entreprise est souvent le fruit d'un raisonnement économique rationnel. L'élaboration d'un *reporting* social international découle de ce souci de rationalisation de l'activité de l'entreprise.

Pour assurer une certaine cohérence d'ensemble à sa gestion sociale, l'entreprise a besoin de savoir qui elle est, qui sont les femmes et les hommes qui la composent, quelle est leur position personnelle par rapport au collectif de travail…
Sa présence en des lieux où la législation sociale est variée la contraint à imaginer des indicateurs de pilotage qui tiennent compte des particularismes locaux, tout en assurant une certaine homogénéité qui permette les comparaisons.

Si le *reporting* social international apparaît comme une suite logique à l'internationalisation des activités de l'entreprise, il répond aussi aux attentes d'un certain nombre d'acteurs extérieurs à l'entreprise.

2. *Les facteurs externes d'incitation pour un reporting social international*

L'élaboration d'indicateurs sociaux internationaux n'est pas seulement justifiée par le fait que l'entreprise découvre de nouveaux besoins en matière de pilotage mais s'explique aussi par la nécessité de rendre des comptes à l'extérieur sur ses pratiques sociales.

D'une part, parce que certains acteurs demandent à l'entreprise d'apporter la preuve de la légitimité de son droit d'agir (toutes les parties prenantes d'une manière générale), d'autre part, parce que d'autres acteurs entendent évaluer les risques sociaux de son activité et ainsi apprécier le caractère durable de leurs investissements.

Qu'elle soit motivée par l'une ou par l'autre des considérations, la nécessité pour les entreprises de rendre compte peut leur être imposée par des acteurs publics ou privés, en vertu de la régulation ou de la réglementation.

En France, c'est l'Etat (la société française dans son ensemble) qui a demandé aux entreprises cotées en France et de droit français de rendre des comptes sur les conséquences sociales de leurs activités (article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques [NRE] du 15 mai 2001).
A cette contrainte légale s'ajoute -pour les entreprises françaises- le besoin de rendre des comptes aux investisseurs socialement responsables ainsi qu'aux parties prenantes que l'entreprise a identifiées comme porteuses d'enjeux.

I. Difficultés de collecte de l'information

La qualité du *reporting* social international dépend en grande partie de la méthodologie de collecte des informations mise en place par les entreprises.
Les difficultés à surmonter à cet égard portent soit sur des questions de fond (pertinence des indicateurs…), soit sur des obstacles pratiques à l'opération de collecte (moyens matériels…). Aucune de ces deux catégories de problèmes n'est pour l'instant à négliger.
En effet, la mise en place d'un *reporting* social international est une opération de longue haleine dont les entreprises découvrent progressivement les difficultés.

1. *Le reporting social international est une démarche de progrès qui s'inscrit dans la durée*

Les entreprises n'ont pas attendu d'avoir à rendre des comptes pour mettre en œuvre un processus de *reporting* social. Les indicateurs étant avant tout destinés à piloter les entreprises, celles-ci disposaient depuis de nombreuses années d'un système de collecte. Ce qui a changé depuis quelques années c'est la formalisation de ce processus.
Il entérine souvent une pratique de plus d'une dizaine d'années.

Les entreprises ont le souci d'étendre ou d'accroître petit à petit :
- le nombre d'indicateurs consolidés à l'échelle internationale,
- le périmètre du *reporting*,
- la qualité des indicateurs.

En effet, pour ne pas effrayer les managers qui ont à faire remonter l'information, la solution la plus sage, d'après les entreprises, est de commencer par des indicateurs simples et peu nombreux.

«*Mis en place formellement depuis 1997, le système d'évaluation de (la) performance sociale (*de **Sanofi**) *repose depuis 15 ans sur une construction progressive d'indicateurs destinés à piloter (sa) politique sociale, c'est-à-dire à vérifier son application, à mesurer les effets de (ses) décisions et à positionner le Groupe dans son environnement*».

[Rapport développement durable 2002]

Dans son *Rapport Annuel* 2003, **Vinci** déclare que «*Le dispositif de reporting social du groupe, dont la méthode d'élaboration et les procédures ont été vérifiées en 2002, a été déployé en 2003 dans l'ensemble du groupe.*
Traduit en quatre langues, il est utilisé par 880 filiales consolidées et couplé avec celui de la consolidation financière. Plus de 150 personnes ont été formées à ce jour à son utilisation. Le dispositif regroupe des informations quantitatives et qualitatives, consolidées une fois par an. Les résultats sont diffusés aux instances représentatives du personnel compétentes.
Vinci s'est donné pour objectif de réaliser en 2004 un reporting social semestriel sur une partie des données ainsi qu'une analyse sectorielle comparative. Une équipe permanente est dédiée à la gestion et au suivi du dispositif. Toutes les procédures sont à la disposition des utilisateurs».

2. *La difficulté de rendre compte globalement d'enjeux locaux*

Le *reporting* social international, pour être pertinent, doit satisfaire à une double exigence qui peut parfois s'avérer contradictoire : rendre compte globalement d'enjeux sociaux qui sont avant tout locaux. Cette contradiction se manifeste avec une acuité particulière dans les groupes organisés de manière décentralisée.

Un *reporting* social international qui ne prendrait pas en compte cette double exigence ne serait que l'addition de situations particulières et ne formerait pas un tout cohérent porteur de sens en termes de management et de stratégie.

Dans une telle situation, l'implication de la direction du groupe est une condition *sine qua non* de la réussite des opérations de *reporting* social international. D'une part, c'est elle qui définit la stratégie du groupe en matière sociale et qui détermine quels seront les axes de progrès prioritaires. Elle est la garante de la cohésion de la politique sociale du groupe.
D'autre part, elle seule bénéficie de la légitimité nécessaire pour convaincre les opérateurs du *reporting* du bien-fondé de la démarche.

«*Le principe clé sur lequel* ***Areva*** *fonde sa politique sociale est celui de la subsidiarité. C'est en effet dans les unités, au plus près du terrain, selon le contexte économique, industriel et commercial, que chaque Direction de filiale définit (en concertation avec le personnel et ses représentants) sa politique sociale.*
Par exception, quelques thèmes majeurs qui engagent l'avenir et /ou l'image du Groupe, sont retenus comme devant être traités au niveau de la holding ; ainsi par exemple, la mobilité et le reclassement, le Comité de Groupe Européen, constituent-ils des thèmes «Groupe»».

[Document de référence Areva 2002]

«*Le groupe veille au respect des chartes et valeurs qui s'appliquent à toutes les filiales dont il a le contrôle. La Charte de la sécurité au travail et la Charte des droits sociaux fondamentaux témoignent des engagements pris par* ***Vivendi Universal*** *pour assurer à l'ensemble de ses collaborateurs le respect des normes définies par l'OIT.*
S'appuyant sur ce socle commun, le groupe laisse à chaque entité opérationnelle une large autonomie en matière de gestion des ressources humaines.»

[Rapport développement durable 2003]

3. La question du périmètre et de la consolidation des informations

Un certain nombre d'indicateurs n'ont de sens que s'ils sont suivis dans la durée. Mais cette comparaison n'a elle-même de sens que rapportée à un périmètre spatial de référence qui varie peu. Moins le périmètre de référence varie, plus la comparaison est aisée et pertinente.
C'est une question récurrente en matière de *reporting*. En effet, la raison économique et financière a des impératifs qui ne sont pas toujours conciliables avec ceux du *reporting* social.

Aussi, pour rendre intelligible l'hétérogénéité des données, les entreprises s'efforcent de préciser le périmètre de chaque indicateur.

Celui-ci peut s'évaluer soit par rapport :
- au chiffre d'affaires couvert par le *reporting*
- au pourcentage de l'effectif couvert.

a. Le périmètre juridique : la question des filiales et des sous-traitants

Les fusions et acquisitions de filiales sont fréquentes dans la vie des affaires. La stabilisation du périmètre de *reporting* et la fusion des systèmes d'information sont donc déterminants.

Mais ce n'est pas tant la question des filiales en tant que telle qui est délicate à traiter que la question des filiales non détenues majoritairement par l'entreprise.
De telles entités doivent-elles être intégrées au périmètre du *reporting* ?
A partir de quelle participation dans la filiale l'entreprise considère-t-elle qu'elle est socialement responsable de ce qui s'y passe ? Il n'est pas toujours facile de savoir avec certitude qui détient le contrôle managérial d'une entité.

En outre, l'entreprise qui souhaite faire du *reporting* dans une filiale qu'elle détient de manière conjointe achoppe sur une difficulté : comment convaincre un manager de répondre à plusieurs demandes de *reporting* émanant d'entreprises distinctes tandis que les questions posées diffèrent ?
Autre difficulté, celle de la sous-traitance : comment savoir s'il s'agit d'un véritable sous-traitant extérieur ou s'il s'agit d'un sous-traitant filiale ? Quelles peuvent être les exigences de l'entreprise en matière de responsabilité sociale par rapport à ses sous-traitants ?

b. Le périmètre géographique

Toutes les données ne sont pas consolidables à l'échelle internationale soit parce-qu'une consolidation à une telle échelle n'aurait pas de sens, soit parce que les données ne sont pas disponibles à une telle échelle.

Ainsi, les entreprises, pour des raisons de pertinence des indicateurs, peuvent être amenées à rendre des comptes sur des périmètres différents. Tous les enjeux sociaux ne sont pas globaux et la consolidation de toutes les informations à l'échelle internationale n'a pas toujours de sens. Le choix du périmètre géographique renvoie donc à la relation local/global que l'entreprise multinationale essaie de maîtriser.

*«**Veolia Environnement** est en mesure, grâce à son dispositif de recueil mondial des données sociales, de suivre les principales évolutions et les grandes tendances concernant ses 309.563 salariés bien que ceux-ci soient employés dans près de 2.000 sociétés. Ce dispositif, déployé depuis 2001 dans la totalité de ces sociétés à travers un réseau de plus de 500 correspondants dans le monde, permet de suivre annuellement plus de 100 indicateurs sociaux».*

[Rapport développement durable 2003]

4. L'organisation matérielle du reporting

Celle-ci pose plusieurs difficultés.

- La première est d'identifier l'interlocuteur idoine et de l'accompagner dans une dé marche qui, du fait de sa complexité néces site un réel soutien du groupe, notamment pour expliquer l'intérêt de la sollicitation.
  A ce propos, certaines entreprises essaient d'évaluer leur performance en matière de soutien apporté par la direction des ressources humaines aux managers en charge du *reporting* dans les différentes entités qui composent le groupe.

Une de nos interlocutrices d'un grand groupe insiste sur le fait que le reporting social doit s'accompagner d'échanges suivis entre la direction du groupe et les managers locaux.
La première année du lancement d'un reporting social international pour répondre aux exigences de la loi NRE, certaines filiales n'ont pas répondu. Cette année, la deuxième, l'entreprise a décidé de simplifier sa démarche et les indicateurs pour revenir à des thèmes très terre-à-terre. Elle a appelé régulièrement les collaborateurs des filiales pour les soutenir, les aider et les engager à répondre.

Il ne faut pas enjoindre les collaborateurs à remplir le questionnaire, il faut leur demander de faire au mieux pour le remplir.
Il est très important d'expliquer l'importance du reporting aux managers. Les collaborateurs ne doivent pas se sentir ignorants par rapport aux questions qui sont posées. L'idée est de petit à petit améliorer la démarche et les définitions. Cette entreprise a également remarqué que la langue est très importante : les collaborateurs ne sont pas à l'aise pour répondre à des concepts inhabituels dans une langue qui n'est pas la leur.

- La deuxième difficulté est de coordonner le réseau des fournisseurs de l'information à l'intérieur de l'entreprise.
  La collecte de l'information dépend de plusieurs réseaux (réseau RH, réseau développement durable, réseau du contrôle interne) qui oeuvrent en parallèle et qu'il convient d'organiser en système d'information.

Dans son *Rapport annuel 2003*, **Air Liquide** déclare que «Les indicateurs ressources humaines, sécurité et environnement sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données au sein du groupe, chacun étant placé sous la responsabilité d'une direction particulière :
- les indicateurs ressources humaines, intégrés dans l'outil général de consolidation comptable du groupe, sont placés sous la double responsabilité de la direction financière et de la direction des ressources humaines,
- les indicateurs sécurité sont établis grâce à l'outil de consolidation des données d'accidentologie du groupe, placé sous la responsabilité de la direction maîtrise des risques et sécurité».

- La troisième difficulté est de s'assurer que le système de remontée de l'information est fiable, notamment après des opérations de fusion-acquisition lorsque les systèmes d'information doivent être fondus.

*Chez **Air Liquide**, «Chaque direction en charge de la collecte des données est responsable des indicateurs fournis. Ce contrôle s'effectue lors de la consolidation (revue des variations, comparaison inter-sites). (…) L'objectif est de renforcer progressivement la nature et l'étendue des contrôles, y compris en testant l'application des procédures auprès d'entités ou de filiales, sur la base d'échantillons aléatoires»*

[Rapport annuel 2003]

- La quatrième difficulté est le coût des opérations de reporting. En effet, les entreprises ne disposent que de peu d'éléments pour savoir si le reporting social international est, en définitive, un coût ou un investissement.

5. *La difficile conciliation des différents référentiels légaux et institutionnels*

La présence des multinationales dans des pays de culture sociale très différente rend très difficile la connaissance et la conciliation des législations du travail qui régissent les activités de l'entreprise.

Dans certains pays, la législation sociale est quasiment inexistante alors que dans d'autres, elle fait figure de modèle de bonne pratique. Comment rendre compte dans un même système de *reporting* de situations aussi disparates ?

Les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail s'appliquent à toutes les entreprises, tous les secteurs et tous les pays en matière de droit du travail mais elles ne constituent qu'un socle. Socle que les entreprises dépassent dans certains pays, alors qu'elles peinent à l'atteindre dans d'autres.

Les entreprises doivent donc non seulement concilier des réglementations ou des cultures sociales différentes mais aussi des réglementations de niveaux différents.

*Pour **Danone**, «Les comparaisons internationales en matière de sécurité au travail doivent être réalisées avec prudence. Selon les pays, les modes de calcul varient et certains accidents considérés comme bénins ne sont pas comptabilisés, en raison des pratiques culturelles différentes. Ainsi la fréquence des accidents du travail est plus élevée en Europe que pour l'ensemble du groupe (hors Asie)»*
[Rapport de responsabilité sociale et environnementale 2002]

*«En l'absence de référentiel public reconnu et pertinent pour les activités du domaine des gaz industriels, **Air Liquide** a formalisé un certain nombre de documents pour permettre de préciser les méthodes de reporting des indicateurs ressources humaines, sécurité et environnement»*
[Rapport annuel 2003]

6. *La conciliation et l'harmonisation des spécificités sectorielles*

L'entreprise doit faire face à un double écueil en matière de construction de son *reporting* social international.

Il lui faut développer :
- d'une part une batterie d'indicateurs qui lui permette ainsi qu'à ses parties prenantes de se comparer à ses semblables d'un même secteur,
- d'autre part des indicateurs qui reflètent ses spécificités propres.

Comment concilier cette double difficulté avec l'exigence de présenter un *reporting* social unique alors que le groupe est présent dans différents secteurs d'activité ?
Les tentatives d'harmonisation se soldent souvent par des échecs.

7. *Le choix d'indicateurs pertinents*

La pertinence des indicateurs est fonction de la solution à toutes les difficultés que nous avons identifiées ci-dessus mais aussi de la finalité que l'entreprise assigne au *reporting* : comparaison de pilotage, communication…

La finalité de l'entreprise n'a pas changé avec l'émergence du concept de RSE. La rentabilité économique demeure l'objectif principal des managers. Si l'entreprise met en place un système de *reporting* social international sophistiqué, il doit avant tout servir d'outil de réflexion stratégique et être créateur de valeur.

Ainsi les données sociales recueillies doivent elles alimenter le tableau de bord de l'entreprise et l'aider à prendre des décisions économiques et sociales.

Pour ce faire, un équilibre délicat est à définir entre un trop grand nombre d'indicateurs qui serait contre-productif et un nombre d'indicateurs restreint qui ne permettrait pas à l'entreprise de refléter fidèlement sa réalité.

Pour les syndicats français, plusieurs conditions sont à réunir pour que le *reporting* social international parvienne à la pertinence. La principale a trait au dialogue social à établir à ce sujet entre l'entreprise et les représentants du personnel.

Pour la **CFDT**, ce «*qui importe, c'est l'adéquation entre la valeur nominale des indicateurs et la réalité concrète de la prise en charge de la RSE par une entreprise donnée (…).*
Dans cette perspective, le dialogue social sur ces sujets nous semble primordial. Sur la RSE dans l'entreprise, celui-ci est essentiel pour que le développement de bonnes pratiques sur une base d'engagements volontaires ne soit pas un marché de dupes.(…)
Pour la CFDT, il ne s'agit pas de s'inscrire dans une démarche de co-gestion, le pouvoir de décision devant rester une prérogative du dirigeant mais il ne s'agit pas non plus d'organiser simplement une consultation annuelle des organisations syndicales ou des représentants des salariés sur le rapport des commissaires aux comptes. (…)La rédaction de ces rapports (NRE) pourrait alors s'inscrire dans une démarche de progrès fondée sur le dialogue social et sur une gouvernance d'entreprise rénovée (….)»[1]

1 Extrait de «Contribution de la CFDT au bilan d'application de l'article 116 de la loi NRE», annexes au Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE rédigé par l'ORSE, EpE et Orée, 2003

Selon la **CFTC**, le *reporting* est un enjeu de dialogue social et de développement durable.
«*Tant que les partenaires sociaux ne seront pas consultés sur l'exercice de reporting lui-même, celui-ci restera entaché par l'image d'exercice brillant et marketing qui lui colle à la peau. Cette situation est dommageable aux entreprises qui font de réels efforts en matière de responsabilité sociale et de développement durable.*» [1]

[1] *Extrait de «Contribution de la CFTC au bilan d'application de l'article 116 de la loi NRE», annexes au Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE rédigé par l'ORSE, EpE et Orée, 2003*

«*La **CGT**, avant toute chose, souhaite souligner l'importance qu'elle attache à l'existence, la pertinence, la qualité ainsi que la sincérité - donc la transparence-, d'un reporting social et environnemental relatif aux activités des entreprises, et le réclame bien évidemment pour les entreprises multinationales (EMN) au niveau monde.*
Au niveau national, la loi française NRE, en cette matière, acte en soi une démarche positive, sachant toutefois qu'il ne saurait y avoir de responsabilité sociale établie sans possibilité de contrôle.
Pour la CGT, notamment trois types de contrôle s'imposent par :

1 - La mise en place de dispositifs et moyens de vérification (donc de sanction) notamment via l'association des organisations syndicales au processus de contrôle et/ou via le CCE–CE puis déclinaison au niveau du Comité de groupe européen (CGE) et/ou mondial ; via la création d'un organisme, au sein 'une institution publique réunissant syndicats, ONG, représentants de l'Etat, entreprise ; via la généralisation de la certification des données sociales par les commissaires aux comptes ; via la publication et la communication aux actionnaires, de l'avis du CCE (CE/CGE) sur la politique sociale et environnementale ;
2 - La précision du périmètre du reporting et la consolidation sociale doivent être également établies au niveau mondial ;
3 - La pertinence dans l'élaboration des indicateurs du reporting social.»[1]

[1] *Contribution de la CGT au document sur le reporting social et environnemental international de l'ORSE, juillet 2004*

II. Contenu thématique du reporting

Le préambule a été l'occasion de souligner que les indicateurs globaux n'épuisent pas la multiplicité des facettes de la responsabilité sociale locale. La question de la pertinence des indicateurs ou des pratiques renvoie à celle de leur interprétation, d'autant plus difficile qu'elle doit concilier diverses exigences :

- figurer une représentation d'ensemble du groupe
- contribuer à la cohésion générale des différentes politiques du groupe[1]
- permettre au management de donner un sens au social[2]
- servir de base tangible pour le dialogue avec les partenaires sociaux
- aider les investisseurs à évaluer le risque social de l'entreprise.

S'il est ardu de normer le processus de collecte en vue de son homogénéisation au niveau international, il est tout aussi délicat de s'assurer de la bonne interprétation des indicateurs jugés pertinents.
Ces deux points sont développés ci-après.

Pour chacun des chapitres, vous trouverez :

- un rappel des enjeux RSE
- un rappel du cadre légal et institutionnel
- les indicateurs et bonnes pratiques tels que mentionnés dans les rapports des entreprises
- les indicateurs jugés pertinents par le groupe de travail de l'ORSE.

1 *L'interprétation disparate qui peut être faite de certains indicateurs sociaux peut mettre à jour les divergences de vues entre les différentes directions de l'entreprise et participer aux rapports de force entre ces dernières.*
La pertinence des indicateurs et l'interprétation qui en sera faite sera en grande partie fonction de leur contribution à la cohésion sociale.

2 *L'exigence de sens est fondamentale en matière de reporting car un tel outil peut aisément masquer les objectifs de la politique de ressources humaines.*

Certains indicateurs sont des indicateurs transversaux. Ainsi en est-il de celui relatif à l'information faite aux représentants du personnel et/ou aux salariés sur tel ou tel sujet du champ social : rémunération, protection sociale…
Nous ne les répèterons pas systématiquement à titre particulier. Ils seront inclus dans un indicateur beaucoup plus général :
«description de la politique en matière de…».

Chapitre I
Effectifs, statut, mouvements de personnel[1]

[1]*Dans certains référentiels, ces quatre items sont réunis sous l'appellation générique «emploi».*

Enjeux RSE

Le thème de l'emploi est un enjeu de responsabilité sociale en ce qu'il interroge l'entreprise sur la manière dont :
- elle lutte contre la précarité
- elle offre des emplois de qualité.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) et la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail parlent d'ailleurs à ce sujet de «sécurité de l'emploi».
Pour les entreprises qui oeuvrent dans des secteurs d'activité où le recours à l'emploi atypique est fréquent (automobile, grande distribution, par exemple), l'enjeu de responsabilité sociale est d'autant plus délicat qu'il s'agit de gérer de manière responsable la combinaison entre les différents types d'emploi ou de statut.

A la difficulté de rendre compte de ces deux enjeux s'ajoute celle d'interpréter des indicateurs dont la signification peut différer d'un pays à l'autre.
Le taux de rotation externe des salariés prend des significations différentes selon, par exemple :
- la pyramide des âges
- le fonctionnement culturel du marché du travail (dans les pays anglo-saxons, la mobilité externe des salariés est interprétée comme un signal positif de dynamisme)
- le faible niveau de protection de la législation sociale locale (dans certains pays, l'importance du taux de rotation correspond davantage à une législation sociale souple, voire quasi inexistante, qu'à une réelle pratique culturelle)
- le niveau de développement économique du pays et le poids relatif des marchés externe ou interne du travail.

Dans certains pays émergents et dans certains secteurs d'activité, les offres d'emplois sont nombreuses et la rotation des salariés *de facto* importante.

Cadre légal et institutionnel

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT
«Les entreprises multinationales devraient, au même titre que les entreprises nationales, s'efforcer d'assurer par une planification active de la main-d'œuvre un emploi stable à leurs travailleurs et s'acquitter des obligations librement négociées concernant la stabilité de l'emploi et la sécurité sociale. En raison de la souplesse que les entreprises multinationales peuvent avoir, elles devraient s'efforcer de jouer un rôle d'avant-garde dans la promotion de la sécurité de l'emploi, en particulier dans les pays où la cessation de leurs activités serait susceptible d'accentuer le chômage à long terme».

Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
«Observer en matière d'emploi et de relations du travail des normes aussi favorables que celles qui sont observées par des employeurs comparables dans le pays d'accueil».

Décret d'application de la loi NRE
A148-2.1 a) : «l'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, la main-d'œuvre extérieure».

Lignes directrices de la GRI
LA1 : «Répartition de la main-d'œuvre par statut (salarié/non salarié), type de contrat (à durée indéterminée ou permanent/à durée déterminée ou intérim). Indiquer également la main-d'œuvre utilisée en conjonction avec d'autres employeurs (travailleurs intérimaires ou salariés pluri-employeurs).
Dans la mesure du possible, détailler par région/pays».
LA2 : «Création nette d'emplois et taux moyen de renouvellement du personnel par région/pays».

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Employés exerçant un emploi intérimaire.
Taux de travail intérimaire involontaire.
Pourcentage des contrats de travail intérimaire débouchant sur des contrats à durée indéterminée.
Nombre d'employés exerçant un emploi atypique (temps partiel, contrat à durée déterminée, travail intérimaire).

Indicateurs et bonnes pratiques internationales des entreprises

La volonté de lutter contre la précarité et de favoriser l'emploi pérenne se manifeste dans les entreprises à différents titres :
- celui de l'état des lieux de la situation de l'emploi dans l'entreprise
- celui de la politique et des objectifs de l'entreprise
- celui des moyens mis en œuvre.

Etat des lieux

1. *Les effectifs*

Sur cette question, les entreprises rendent compte :
- en termes d'évolution dans le temps
- en incluant ou non les intérimaires
- en tenant compte ou non des variations de périmètre.

Les entreprises choisissent des périodes de référence différentes selon les spécificités de leur secteur d'activité.
Ainsi dans l'hôtellerie, et pour tenir compte de la période des vacances estivales qui est exceptionnelle en termes d'activité économique, le *reporting* social «normal» se fait sur l'année à l'exclusion des mois de juillet et août.
Des entreprises ont cherché à rendre compte sur cette question en proposant des définitions qui font abstraction des spécificités culturelles. Elles ne parlent pas de contrat à durée indéterminée ou de contrat à durée déterminée mais de contrat sans/avec limitation de durée ou de contrat de long terme.

La question des effectifs est commentée en distinguant la situation de l'emploi par zone géographique, par métier.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- effectif total
- répartition de l'effectif en corrélation avec la répartition du chiffre d'affaires
- nombre moyen de salariés
- répartition de la main-d'œuvre par région, pays, métier, filiale, sexe, tranche d'âge
- taux de renouvellement pour les salariés en contrat à durée indéterminée
- ancienneté moyenne.

Dans son *Rapport sur l'exercice 2002,* **Saint-Gobain** rend compte sur son taux de rotation des salariés en expliquant qu' : «*Indépendamment de la création d'emplois, certains pays affichent des taux de rotation du personnel plus ou moins élevés selon le fonctionnement culturel de leur marché de l'emploi et les éventuelles difficultés de recrutement. Au Royaume-Uni, le dynamisme traditionnel du marché du travail explique le renouvellement plus rapide des effectifs que dans les autres pays d'Europe occidentale. Dans les pays émergents, cette rotation plus importante reflète à la fois les opportunités nombreuses offertes par la conjoncture économique nationale et quelques difficultés de recrutement, d'intégration ou de formation du personnel local*».

2. *Le statut*

Le statut des salariés est appréhendé par les entreprises selon deux critères :
- la nature du contrat : contrat à durée déterminée/contrat à durée indéterminée, contrat permanent/contrat atypique.
  Les entreprises proposent des explications qualitatives sur leur recours à l'emploi à durée limitée :
  . adaptation de l'emploi aux variations de la demande
  . gestion des processus de lancement de nouveaux produits
  . difficultés de recrutement momentanées
  . nécessité d'effectuer un remplacement de plus ou moins longue durée
- la catégorie professionnelle/le métier auquel se rattache le salarié : cadre/non cadre, commerciaux, itinérants, ouvriers, employés…

Des entreprises ont eu des difficultés pour rendre compte à l'échelle internationale de certaines réalités : à la classification cadres/non cadres, spécifique à la France, elles ont préféré celui de managers/non managers.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- effectif en contrat à durée déterminée/contrat à durée indéterminée
- contrat à durée déterminée en pourcentage de la masse salariale totale
- répartition des effectifs par catégorie professionnelle
- main-d'œuvre extérieure à la société
- nombre/taux d'intérimaires en équivalent temps plein
- montant des honoraires de sous-traitance de personnel et intérimaires.

Sous une rubrique sur le recours à l'emploi temporaire ou à la sous-traitance, **Saint-Gobain** propose un parallèle intéressant entre taux d'intérim et taux d'absentéisme. «L'intérim est notamment adapté à des délais courts et incertains, et donc utilisé pour des remplacements.
En effet, l'absentéisme, dont 69,4 % sont liés à des congés maladie, 8 % à des congés exceptionnels (essentiellement pour événements familiaux) et 6,8 % à des accidents du travail, crée un besoin de main-d'œuvre généralement compensé par des intérimaires.
A 4 %, le taux d'intérim est d'ailleurs très proche du taux d'absentéisme (3,9 %)».

[Rapport sur l'environnement 2002]

3. *Le recrutement*

Les entreprises rendent compte en faisant le lien entre le recrutement, la catégorie professionnelle, la nature du contrat (à durée limitée ou non) et le sexe.

Les entreprises communiquent sur les critères de recrutement : l'affirmation du principe de non-discrimination, la préférence pour les recrutements locaux et le souci de diversifier les formations.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre/taux d'embauches externes
- nombre/taux d'embauches mutations
- création nette d'emplois
- description des procédures de recrutement.

4. *La rupture du contrat de travail*

Lorsque les entreprises rendent compte sur ce thème, elles distinguent selon que la rupture est consécutive à :
- un licenciement
- une suppression d'emploi
- une démission
- une mesure d'âge (pré-retraite…)
- la fin d'un contrat à durée limitée
- une mesure collective de réduction des effectifs (licenciement économique).

Le thème des restructurations fait l'objet d'un traitement particulier (cf. chapitre 8).

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre de départs du groupe en distinguant les causes
- répartition par ancienneté des départs
- taux de départs naturels (démissions, retraites, arrêts de contrat à durée déterminée, décès).

Politique et objectifs

Selon les secteurs d'activité et les caractéristiques du marché de l'emploi, les objectifs des entreprises peuvent être :
- de lutter contre la précarité
- de favoriser l'emploi pérenne
- d'offrir des emplois de qualité
- de fidéliser les salariés
- de gérer de manière responsable l'emploi à durée limitée.

Casino précise dans son *Rapport développement durable 2002* qu'il s'efforce :
- de maîtriser le taux de renouvellement des effectifs, traditionnellement élevé dans la distribution
- de lutter contre la précarité et de privilégier les emplois permanents
- de limiter autant que possible les recours à la main-d'œuvre temporaire.

Moyens mis en œuvre

Les moyens mis en œuvre le plus fréquemment pour lutter contre la précarité et offrir des emplois de qualité sont de :
- favoriser l'embauche en contrat à durée non limitée
- offrir aux salariés en contrat à durée limitée des conditions de travail similaires à celles des salariés sous contrat à durée illimitée.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre de personnes recrutées en contrat à durée indéterminée

PSA Peugeot Citroën s'est fixé pour objectif de gérer de manière responsable l'emploi à durée déterminée. Deux types d'objectifs sont décrits dans le *Rapport annuel 2002* :
- intégration dans les mêmes conditions des personnes en contrat à durée limitée que des salariés recrutés définitivement
- implication dans le suivi et l'évolution des travailleurs temporaires en encourageant la valorisation de leurs acquis professionnels et en les accompagnant dans leur recherche d'emploi.

Indicateurs jugés pertinents par l'ORSE

Etat des lieux

Effectifs.

Nombre d'embauches en contrat à durée limitée/illimitée, ratio CDD/CDI.

Nombre de départs en distinguant les causes.

Taux de renouvellement externe du personnel.

Création nette d'emplois.

Il appartient à l'entreprise de choisir et préciser sa propre définition des indicateurs en fonction du sens qu'elle veut leur donner.

Ces indicateurs peuvent être affinés en tenant compte :
- des variations de périmètre
- de la zone géographique
- du sexe
- de la catégorie professionnelle.

Dans la mesure du possible, ces indicateurs quantitatifs pourraient :
- s'accompagner d'éléments qualitatifs
- comporter une dimension évolutive.

Les commentaires sont nécessaires car ils permettent de comprendre le cadre dans lequel les entreprises opèrent :
- émergence/ralentissement de certains marchés
- délocalisation
- circonstances du recours à l'intérim
- évolutions technologiques dans les métiers.

Politique et objectifs

Objectifs de l'entreprise en matière d'emploi.

Discussion avec les représentants du personnel sur la politique de l'emploi et à quel niveau.

Les indicateurs sur la politique et les objectifs de l'entreprise en matière d'emploi sont difficiles à consolider à l'échelle internationale même si deux enjeux RSE principaux se dégagent :
- la lutte contre la précarité
- l'offre de travail de qualité.

Il est important que l'entreprise explique sa politique en matière d'emploi, les raisons de cette politique et ses objectifs .
En effet, ces trois aspects permettent de faire le lien entre la politique suivie et les enjeux de la responsabilité sociale.

Chapitre II
Temps de travail

1 La question du repos des salariés a été sciemment écartée car les entreprises ne rendent pas compte à l'échelle internationale sur cette question.

Enjeux RSE

Le temps de travail est un enjeu de responsabilité sociale en ce qu'il interroge l'entreprise sur :
- sa volonté de réduire les effets négatifs de la flexibilité du temps de travail
- les moyens qu'elle met en œuvre pour permettre un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- la manière dont elle lutte contre les inégalités sociales à l'égard du temps (femmes, salariés âgés, cadres).

S'il n'est pas ici question de discuter du bien-fondé de la flexibilité comme organisation du temps de travail, il s'agit de montrer comment une entreprise socialement responsable s'assure qu'elle concilie le besoin de s'adapter aux exigences du marché avec la volonté individuelle de ses salariés d'avoir des horaires de travail mieux adaptés aux temps sociaux ou à leurs aspirations.
En effet, si la flexibilité dans l'organisation du temps de travail peut être une opportunité pour le salarié de mieux concilier vie privée/vie professionnelle (temps partiel choisi, par exemple), elle peut aussi être dommageable sur le plan sanitaire et social (stress, décalage par rapport aux rythmes de la vie biologique et sociale).

La mise en place d'un *reporting* sur le temps de travail est d'autant plus difficile à traiter qu'au problème récurrent de consolidation se mêlent des considérations organisationnelles très fortes.
Ainsi, la durée normale du travail varie selon une organisation du travail propre :
- à chaque catégorie professionnelle (de statut cadre ou non)
- aux différents types d'activités (industrie, services…).

Il en est de même, par exemple, pour la question des heures supplémentaires. Le recours aux heures supplémentaires sera d'autant plus élevé que le rythme de travail est imprévisible (maintenance). *A contrario*, il ne sera qu'occasionnel dans les secteurs d'activité qui travaillent en continu (sidérurgie, par exemple).

A la difficulté de rendre compte qualitativement au niveau international, s'ajoute celle d'interpréter ces indicateurs. Comment savoir si un temps partiel est délibérément choisi par les salariés pour se ménager un temps libre plus important ou s'il est imposé par l'entreprise ?

Cadre légal et institutionnel

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT
Rien dans la déclaration en tant que tel mais d'après les conventions et recommandations de l'OIT, la durée hebdomadaire ne devrait excéder 48 heures, l'idéal étant de tendre vers 40 heures. La durée journalière a été fixée à 8 heures.

Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
«Observer en matière d'emploi et de relations du travail des normes aussi favorables que celles qui sont observées par des employeurs comparables dans le pays d'accueil».

Décret d'application de la loi NRE
a. 148-2.2 : «l'organisation du temps de travail, durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel».

Lignes directrices de la GRI
LA1 : «répartition de la main-d'œuvre par type d'emploi : plein temps/temps partiel».

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Indice global de qualité horaire : taux de travailleurs occupés selon un horaire de travail régulier, non-excessif et contrôlable avec une intensité de travail acceptable.
A partir de cet indicateur, la Fondation en propose d'autres selon différents objectifs :
- nombre d'heures de travail compatible avec une bonne santé et permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée :
  . répartition des heures de travail (références en trois temps : annuellement, hebdomadairement, quotidienne ment et subdivision en fonction du sexe, de la qualité d'employé et d'indépendant)
  . employés effectuant un nombre d'heures de travail dépassant le nombre d'heures habituellement effectuées en raison d'heures supplémentaires, pourcentage de tous les employés (analyse par sexe)
  . nombre d'employés travaillant volontairement à temps partiel, % du nombre total d'employés (analyse par sexe + lien avec la situation familiale)
- régularité du temps de travail effectif :
  . régularité des heures effectuées
  . pourcentage de travailleurs en service de garde
- organisation et utilisation du temps (professionnel et non-professionnel) du point de vue des effets sociaux et sanitaires :
  . indicateurs de l'emploi du temps (et «contrainte de temps») comme les horaires de travail
  . taux de travailleurs ayant la possibilité de faire du télé travail
- développement de l'infrastructure et des mesures pour faciliter la combinaison du travail, de la vie de famille et de la vie sociale (vie privée) :
  . existence de congé parental/de maternité/de paternité et non-payé
  . équipements pour le soin des enfants, pourcentage d'enfants couverts (également préscolaire, scolaire y compris les périodes entre les écoles)
  . nombre d'employés ayant quitté leur emploi pour assumer leurs responsabilités familiales (analyse par sexe)
  . employés travaillant à temps partiel pour raisons fami liales.

Indicateurs et bonnes pratiques internationales des entreprises

La volonté de réduire les effets négatifs de la flexibilité du temps de travail, de permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour tous sans discrimination se manifeste dans les entreprises à travers des indicateurs et bonnes pratiques en matière :
- d'état des lieux du temps de travail
- de politique et objectifs de l'entreprise
- de moyens mis en œuvre.

Etat des lieux

Les indicateurs internationaux sur le sujet concernent la durée du temps de travail, le temps partiel et les heures supplémentaires.

1. La durée du travail

Sur cette question, les entreprises rendent compte en utilisant des cadres de référence différents. Certaines entreprises apprécient le travail :
- par rapport au cadre journalier, hebdomadaire ou annuel
- en jours ou en heures
- en termes de temps de travail moyen, de total des heures travaillées ou de temps théorique de travail.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre de jours moyen travaillés par an
- nombre d'heures travaillées par l'ensemble des salariés
- nombre d'heures moyen par semaine
- horaire journalier moyen
- horaire annuel/hebdomadaire théorique moyen
- temps de travail annuel des ouvriers postés par rapport au temps de travail des opérateurs qui travaillent la journée
- les trois plus forts et plus faibles nombres de jours travaillés par pays.

Dans son *Rapport social 2003*, **PSA Peugeot Citroën** communique sur les régimes horaires en vigueur au sein du groupe : «*plus de 43.000 salariés travaillent dans un horaire dit de «doublage», alternance du matin avec l'après-midi, près de 20.000 travaillent dans un régime horaire comprenant la nuit et près de 4.000 salariés travaillent dans un horaire de fin de semaine*».

Vivendi Universal communique dans son *Document de référence 2002* sur ses difficultés pour rendre compte sur la durée du temps de travail :
«*Les approches en termes de temps de travail sont très différentes d'un pays à l'autre. Il n'a pas été possible de distinguer la durée du temps de travail des salariés à temps plein de celle des salariés à temps partiel. La durée estimée est la durée théorique*».[1]

[1] *En matière de reporting, les bonnes pratiques ne consistent pas seulement à relater les pratiques d'une entreprise qui seraient meilleures que celles des autres, il peut aussi s'agir de manifester sa volonté de transparence. Le développement durable est une démarche de progrès et le fait d'exprimer une difficulté est un des moyens d'améliorer une situation.*

2. Le temps partiel

Il s'agit bien souvent de la seule indication que les entreprises fournissent au titre de l'organisation du temps de travail.

Le temps partiel est apprécié soit par rapport à la durée normale du travail soit par rapport à l'effectif.

Des commentaires sur le recours au temps partiel sont nécessaires. En effet, ils permettent de faire la distinction entre temps partiel volontaire et temps partiel subi. Dans certains cas, le temps partiel est destiné à favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle alors que dans d'autres cas, il masque une situation de sous-emploi.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- effectif à temps partiel équivalent temps plein
- durée minimum du temps de travail pour les salariés à temps partiel
- durée du temps de travail pour les salariés à temps partiel.

Casino s'est fixé pour objectif d'amélioration de «*poursuivre un dialogue social constructif en vue d'améliorer le statut des salariés à temps partiel*».

[Rapport développement durable 2002]

3. *Les heures supplémentaires*

Faute de définition internationale communément admise et parce qu'elles renvoient à la définition de l'horaire légal là où il existe, il est difficile de consolider au niveau du groupe les données sur les heures supplémentaires.
Les précisions sectorielles sont nécessaires à l'interprétation d'un indicateur qualitatif sur le sujet. Certains secteurs dont l'activité est marquée par l'imprévisibilité de la demande sont de grands utilisateurs d'heures supplémentaires. En revanche, les secteurs qui travaillent à «feu continu»[1] -tels que celui de la sidérurgie- recourent *de facto* moins aux heures supplémentaires.

[1] *Saint-Gobain, Rapport sur l'exercice 2002*

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- volume des heures supplémentaires par rapport au total des heures effectuées dans le groupe
- nombre d'heures supplémentaires par salarié et par an en moyenne
  nombre total d'heures supplémentaires.

Veolia Environnement propose dans son *Rapport développement durable 2002* un commentaire sur les heures supplémentaires qu'il évalueen nombre d'heures supplémentaires par salarié et par an par zone géographique : «*La notion d'heures supplémentaires varie selon les pays et rend parfois difficile l'appréciation d'un tel indicateur. En outre, dans les activités de service, un nombre important d'heures supplémentaires est dû à des interventions d'urgence effectuées par le personnel pendant l'astreinte.*»

Politique et objectifs

Si la question du temps de travail est étroitement liée à celle de la stratégie économique, dans certains secteurs d'activité, le lien est plus ténu que dans d'autres. Ainsi, dans le secteur industriel, l'organisation de la production est telle que le travail à flux tendu est la norme.
Dans d'autres secteurs d'activité, comme les services de maintenance, c'est le caractère imprévisible de la demande qui justifie la flexibilité du temps de travail.

Indicateur utilisé par les entreprises :
- pourcentage des salariés concernés par un rythme de travail à «feu continu».

Veolia Environnement commente dans son *Rapport développement durable 2002* sa politique en matière d'organisation du temps de travail :
«L'organisation du temps de travail varie selon la nature de l'activité et le lieu d'implantation de l'entreprise. Chaque entreprise organise son temps de travail afin de répondre au mieux aux exigences du service et aux souhaits des salariés. Les modalités d'organisation du temps de travail, quoique majoritairement basées sur des durées de travail journalières équivalentes, sont assez variées (par exemple, étalement du travail sur 4, 5 ou 6 jours de la semaine, décalages horaires à l'arrivée et au départ, horaires variables, alternance de semaines courtes et longues et annualisation du temps de travail)».

«***Renault*** *développe, dans le cadre des législations nationales et des conditions locales du dialogue social, une politique d'aménagement du temps de travail, tant en France qu'à l'étranger.*
Les aménagements principaux se regroupent autour de deux fonctionnalités différentes :
- mieux utiliser l'outil de travail
- développer la capacité à adapter le rythme de production à la demande commerciale».

[Rapport annuel d'activité 2002]

Moyens mis en œuvre

Le temps de travail est un des sujets traditionnels de discussion et de négociation entre les partenaires sociaux.
Certaines entreprises négocient en outre avec les confédérations internationales de travailleurs des «horaires de travail raisonnables».

Souvent ces discussions traitent également de l'aménagement du temps de travail.

Indicateur utilisé par les entreprises :
- pourcentage des employés bénéficiant d'aménagement du temps de travail

Etat des lieux

Nombre d'heures travaillées.

Nombre de personnes à temps partiel.

Une donnée brute sur le temps de travail n'a pas de grande pertinence en elle-même. Elle revêt cependant une importance extrême car de nombreux autres indicateurs du champ social sont calculés sur la base du nombre d'heures travaillées (par exemple, le taux de fréquence d'accident du travail).

Concernant la durée du travail, il appartient à chaque entreprise de choisir le cadre dans lequel elle souhaite rendre compte. Celui-ci peut être fixé selon des référents variés :
- le cadre journalier, hebdomadaire ou annuel
- l'unité : en jours ou en heures
- la moyenne ou non.

Il semblerait que le cadre annuel soit préférable pour élaborer des indicateurs internationaux car dans la majorité des pays le temps de travail est évalué annuellement.

Le temps partiel est apprécié soit par rapport à la durée normale du travail soit par rapport à l'effectif.

Comme la durée normale du travail varie selon la région, la profession ou l'activité, l'entreprise devrait affiner ses indicateurs par rapport au pays et à la catégorie professionnelle.

Concernant le temps partiel, il est important que les entreprises - lorsqu'elles rendent compte - fassent une distinction :
- par sexe
- par zone géographique.

En effet, le temps partiel, selon qu'il est choisi ou subi, peut représenter une liberté dans l'exercice de son emploi ou un véritable piège. Lorsqu'il s'agit d'une option librement choisie par le salarié, c'est un excellent moyen de conciliation de certains impératifs parfois contraires (contraintes du travail et vie privée) tandis que lorsque l'horaire réduit est accepté faute d'avoir trouvé un emploi à temps plein, il peut s'apparenter à du sous-emploi subi.

Affiner l'indicateur sur le temps partiel par sexe permet, parfois, de déceler s'il s'agit précisément d'un temps partiel volontaire ou subi. En effet, le temps partiel subi est plus souvent le fait des populations discriminées (femmes, jeunes, personnes âgés…).
Lorsque le temps partiel est un véritable choix, il est intéressant pour l'entreprise de l'affiner par zone géographique car il permet de savoir où cette opportunité est offerte aux salariés.

Politique et objectifs

Politique de l'entreprise en matière de temps de travail.

Stratégie de l'entreprise pour s'assurer du paiement des heures supplémentaires et du respect de la réglementation sur la durée maximale du travail.

Compte tenu des disparités dans l'organisation du temps de travail selon les secteurs d'activité et les régions, les entreprises peuvent préciser par des commentaires qualitatifs les impératifs économiques qui conditionnent leur politique dans ce domaine (flux tendu dans le secteur de l'automobile, par exemple).
Il est difficile de rendre compte sur les heures supplémentaires car il n'en existe pas de définition internationale. Pour permettre au lecteur une interprétation éclairée, il est utile que les entreprises complètent les indicateurs quantitatifs par des appréciations qualitatives sur les particularismes du secteur d'activité dans lequel elles opèrent.
Par exemple, pour le secteur des services, préciser que certaines interventions nécessitent quelquefois des dépassements d'horaires, une organisation du temps de travail qui soit en adéquation avec les nécessités du service…
En outre, pour que l'indicateur sur les heures supplémentaires soit pertinent en termes de management de l'entreprise, il est nécessaire qu'il soit couplé avec un indicateur sur le montant versé au titre des heures supplémentaires.
En effet, un indicateur trop élevé sur le montant versé au titre des heures supplémentaires peut être le signal que quelque chose ne va pas dans l'entreprise.
Dans les pays où les salaires sont faibles, le paiement des heures supplémentaires est parfois un moyen de compenser la faiblesse des salaires.

Moyens mis en œuvre

Moyens mis en œuvre par l'entreprise pour concilier flexibilité du temps de travail et respect du bien-être des salariés, pour concilier vie professionnelle et vie privée.

Négociation avec les représentants du personnel sur le temps de travail.

Moyens mis en œuvre pour s'assurer que les personnes à temps partiel ne font pas l'objet de discrimination.

Les conditions qui entourent le recours au temps partiel méritent des commentaires qualitatifs approfondis.
En effet, le travail à temps partiel peut s'accompagner de mesures discriminantes.
D'une part, l'accès à certains droits n'est ouvert qu'à partir d'un nombre minimal d'heures de travail (formation, santé et sécurité, promotion, participation à la représentation du personnel, droits liés à l'ancienneté, couverture sociale, primes, paiement des heures supplémentaires…). D'autre part, le travail à temps partiel est bien souvent le fait de populations qui font l'objet de discriminations : femmes, jeunes, travailleurs âgés.

Chapitre III
Rémunération et protection sociale[1]

[1] *La protection sociale concerne l'assurance maladie, l'assurance chômage, l'assurance vieillesse et les congés payés.*

Enjeux RSE

Contrepartie du travail fourni, la rémunération et la protection sociale sont aussi des enjeux de responsabilité sociale en ce qu'elles contribuent :
- à des conditions de vie décentes pour les salariés
- au développement économique en créant une demande solvable et un effet d'entraînement à plus ou moins long terme.

La rémunération et la protection sociale sont évidemment un facteur de motivation des salariés.

Plus généralement, la rémunération et la protection sociale sont aussi un moyen de lutter contre la précarité en ce qu'elles garantissent par contrat des revenus qui permettent aux salariés de se projeter dans l'avenir.

La rémunération collective (intéressement, participation) n'est pas traitée dans ce chapitre mais dans celui sur le dialogue social.

Cadre légal et institutionnel

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT
«Les salaires, prestations et conditions de travail offerts par les entreprises multinationales ne devraient pas être moins favorables pour les travailleurs que ceux qu'accordent les employeurs comparables dans le pays en cause».

«Lorsque les entreprises multinationales opèrent dans des pays en développement où il peut ne pas exister des employeurs comparables, elles devraient octroyer les meilleurs salaires, prestations et conditions de travail possibles dans le cadre de la politique du gouvernement. Ceux-ci devraient être en rapport avec la situation économique de l'entreprise, mais devraient être au moins suffisants pour satisfaire les besoins essentiels tels que le logement, les soins médicaux ou l'approvisionnement en denrées alimentaires, ces avantages devraient être d'un niveau correct».

Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
«Observer en matière d'emploi et de relations du ravail des normes aussi favorables que celles qui sont observées par des employeurs comparables dans le pays d'accueil».

Décret d'application de la loi NRE
a 148-2.3 : «les rémunérations et charges sociales»

Lignes directrices de la GRI
EC5[1] : «total des salaires et prestations variées (salaires, retraite, autres avantages non-salariaux…) ventilé par pays ou région».
LA12[2] : «prestations accordées aux employés en sus des obligations légales (par exemple, prestations en matière de santé, d'invalidité, de maternité, de formation et de retraite)».

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Pour les rémunérations, trois objectifs :
- fournir un salaire/revenu acceptable et décent
- assurer une progression acceptable des salaires
- réduire/supprimer les discriminations

Pour la protection sociale, assurer un niveau adéquat de protection sociale pour tous dans toutes les situations professionnelles et tout au long de la vie.

[1] *La GRI indique que les rémunérations doivent se limiter aux versements actuels, à l'exclusion des engagements futurs*
[2] *Indicateur supplémentaire*

Indicateurs et bonnes pratiques internationales des entreprises

Etat des lieux

1. La rémunération

Les entreprises rendent compte soit par le biais :
- de la masse salariale
- du niveau des salaires
- de la comparaison des salaires avec d'autres référents.

La masse salariale

Indicateur utilisé par les entreprises :
- montant de la masse salariale incluant ou non les charges sociales.

Le niveau des salaires

Il est évalué soit en intégrant la part variable, soit en considérant le salaire minimal garanti par l'entreprise.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- montant des salaires et parts variables
- pourcentage de salariés bénéficiant d'une rémunération variable
- ratio masse variable/masse fixe
- pourcentage des salariés du groupe concernés par un salaire minimal garanti par la société.

La comparaison des salaires avec d'autres référents

Une donnée brute sur la rémunération n'aurait aucun sens. En effet, les disparités de niveaux de vie sont telles d'une zone géographique ou d'un pays à l'autre que les données relatives aux rémunérations doivent *a minima* être croisées avec des indicateurs qui permettent d'évaluer le pouvoir d'achat que confère le salaire.
Les entreprises utilisent différents référents pour évaluer leur politique salariale :
- la moyenne sectorielle
- le salaire minimum national
- le coût de la vie locale[1]

[1] *Les données sur le coût de la vie locale n'existent pas en tant que telles auprès des organismes nationaux. Il faut utiliser les statistiques sur la consommation privée par habitant.*

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- rémunération par rapport à la moyenne sectorielle dans le pays
- charges de personnel hors congés de fin de carrière en distinguant les traitements et salaires et les charges sociales
- comparaison entre le salaire minimum du secteur et le salaire minimum du groupe
- salaire moyen brut du groupe par rapport au salaire minimum national, par rapport au salaire du secteur, par rapport au coût de la vie locale
- rapport entre la rémunération moyenne des salariés du groupe et la rémunération minimale moyenne des pays où un salaire minimum est garanti
- salaire moyen pondéré en équivalence salaire minimum légal moyen du pays (pour les pays où un salaire minimum légal existe).

«***Veolia Environnement*** *étudie le rapport entre la rémunération moyenne et la rémunération minimale moyenne dans 19 pays où un salaire minimum légal existe et où sont présents les 2/3 de ses effectifs*».

[Rapport développement durable 2002]

2. La protection sociale

La plupart des entreprises qui affichent des objectifs dans ce domaine en sont au stade de l'état des lieux des dispositifs de prévoyance et de retraite en vigueur.
Il s'agit pour elles de distinguer les différents régimes selon :
- leur nature
  - . protection publique
  - . régime conventionnel ou obligatoire
  - . système complémentaire
- leur objet
  - . maladie
  - . chômage
  - . vieillesse
  - . congés payés

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- prestations accordées en sus des obligations légales, prestations accordées quand il n'y a pas de protection publique
- pourcentage de sociétés du groupe offrant une protection sociale complémentaire au système obligatoire à l'ensemble de leurs collaborateurs
- pourcentage de collaborateurs bénéficiant d'une protection sociale complète/partielle
- pourcentage de l'effectif bénéficiant d'un système santé, incapacité, décès et retraite, public, conventionnel/obligatoire, complémentaire
- montant minimum de la couverture décès en capital pour une personne isolée/mariée, exprimé en pourcentage du salaire brut annuel
- maintien des garanties décès en cas d'arrêt de travail
- répartition des effectifs par âge.

Total communique dans son *Rapport sociétal et environnemental 2002* sur le pourcentage de l'effectif couvert par une protection sociale

Système	Public	Conventionnel/Obligatoire	Complémentaire
Santé	78	39	77
Incapacité	78	44	82
Décès	69	47	86
Retraite	88	55	64

Politique et objectifs

1. La rémunération

La politique

Les entreprises qui font de la rémunération un enjeu de RSE communiquent :
- sur les fondements de leur politique : équité, individualisation de la rémunération…
- sur les paramètres qui entrent en ligne de compte soit pour la fixation de la rémunération, soit pour celle de la part variable : la responsabilité, la contribution de chacun aux résultats, la capacité du management à développer les hommes et les femmes…

Les objectifs

En matière de rémunération, les objectifs des entreprises diffèrent. Certaines ont pour ambition d'être :
- au-dessus du salaire de base
- au-dessus de la rémunération médiane du marché général, c'est-à-dire tous secteurs confondus dans un pays donné
- pour les salariés non cadres, parmi les meilleurs employeurs dans un pays donné pour des activités équivalentes et des entreprises comparables
- compétitives
- cohérentes avec le coût de la vie locale.

Les principes

Les entreprises qui font de la rémunération un enjeu de responsabilité sociale fondent leur politique sur la non-discrimination mais aussi sur des principes spécifiquement liés à la question des rémunérations : compétitivité, fidélisations des salariés.

Dans son *Rapport d'activité et développement durable 2002,* **Suez** communique sur sa politique de rémunération, et sur trois principes que s'est fixé le groupe en ce domaine :
- "*respect des contraintes légales locales en matière de salaire minimum et de droit du travail*
- *compétitivité des services rendus tant aux clients locaux qu'aux entreprises, et qui nécessite une référence aux salaires du secteur constatés localement*
- *recherche de la qualité de vie des salariés ce qui nécessite de porter attention au coût de la vie locale*».

[Le coût de la vie est défini par le groupe comme celui correspondant aux ressources financières dont doit disposer une personne pour assurer la satisfaction des besoins vitaux. Ce coût est estimé à partir de la «consommation privée par personne» sur la base des comptes nationaux de chaque pays].

2. La protection sociale

La politique des entreprises dans ce domaine est d'instaurer un niveau de protection sociale pour tous les salariés dans le monde.
Il appartient à chaque entreprise de définir le standard minimum auquel elle souhaite parvenir. Ainsi, certaines, en plus de se conformer aux exigences légales locales, mettent l'accent sur les assurances liées aux déplacements professionnels ou sur les assurances décès…

L'objectif d'une telle politique est de fidéliser les managers et non managers qualifiés, notamment dans les pays émergents où ils sont assez rares.

***Sanofi-Synthélab**o a procédé en 2002 à un inventaire et une évaluation des pratiques de chacune de ses filiales en ce qui concerne la couverture sociale des salariés et de leur famille.*
«La politique de protection sociale du Groupe vise à assurer dans tous les pays un haut niveau de protection au regard des pratiques et réglementations locales, dans le respect des engagements pris notamment en matière de retraite et en garantissant solidairement les salariés (et leur famille) contre certains risques.
Hors de France, fidèle au principe de solidarité pour tous, la direction des Ressources Humaines étudie, depuis l'an 2000, comment offrir aux salariés de toutes les filiales dans le monde des avantages sociaux qui non seulement seraient concurrentiels mais qui correspondraient également aux attentes du personnel, à savoir une couverture sociale pour tous les salariés et leur famille -sans exclusion ni discrimination- contre les aléas de la vie : un «minimum Sanofi-Synthélabo» est en cours d'étude qui concernerait retraite, remboursement des frais de santé, décès et invalidité»
Cette politique sera progressivement mise en place au niveau mondial dans les cinq ans à venir.

[Rapport développement durable 2002]

En matière de protection sociale, **Schneider Electric** s'est fixé comme objectif à réaliser pour 2004 de «*s'assurer que 100 % des salariés ont une couverture sociale*»

[Rapport développement durable 2002]

Moyens mis en œuvre

Les moyens mis en œuvre visent principalement à aider l'entreprise à faire un diagnostic de ses pratiques et à se situer par rapport à d'autres référentiels.

1. La rémunération

Diagnostic

Les entreprises communiquent sur les moyens qu'elles mettent en œuvre pour assurer une rémunération compétitive à leurs salariés : comparaison avec les autres entreprises leaders dans le pays, comparaison avec le coût de la vie locale.

La référence au coût de la vie permet de donner des ordres de grandeur de pouvoir d'achat dans les pays où la législation ne prévoit pas de salaire minimum. Les entreprises diligentent des enquêtes statistiques pour connaître le niveau de rémunération de certaines catégories de leurs salariés dans une zone géographique précise comparée au salaire moyen dans tel secteur d'activité.
D'autres enquêtent en s'adjoignant la participation des fédérations syndicales internationales et des représentants locaux pour vérifier la cohérence des principes de l'entreprise avec les pratiques locales en matière de rémunération et de protection sociale.

Indicateur utilisé par les entreprises :
- pourcentage de l'effectif (Monde) concerné par des enquêtes régulières de positionnement de salaire.

Pour assurer une rémunération équitable à l'ensemble de ses salariés, **Lafarge** mène avec les partenaires sociaux une enquête sur les salaires minimum.
«Une première étude sur les salaires minimaux et les avantages sociaux a été menée dans 12 pays en 2002 avec la collaboration de la FITBB et de représentants locaux, afin de vérifier la cohérence entre les principes de Lafarge et ses pratiques locales.
Ce premier exercice a été rendu difficile par l'absence d'informations disponibles sur la méthode d'évaluation des salaires (avantages sociaux et charges sociales) au niveau du secteur et au niveau local».

[Rapport développement durable 2002]

Situation des cadres

Les entreprises réservent un traitement particulier à la question de la rémunération des cadres. Dans certaines d'entre elles, des moyens propres sont mis en œuvre pour traiter de ce sujet : méthode d'évaluation particulière, gestion centralisée. Dans certains groupes, la rémunération des cadres est gérée au niveau du groupe pour assurer une homogénéité de traitement, la rémunération des autres collaborateurs étant gérée directement par la filiale dont ils dépendent.

2. La protection sociale

En matière de protection sociale, certaines entreprises ont mis en œuvre des dispositifs originaux :
- création d'un observatoire des dispositifs de prévoyance et de retraite en vigueur dans l'ensemble du groupe
- mise en pool des contrats de maladie ou de prévoyance pour réaliser des économies d'échelle dans leur gestion et pouvoir ainsi optimiser les niveaux de couverture.

Indicateur utilisé par les entreprises :
- le groupe a-t-il procédé à un inventaire et à une évaluation des pratiques de chacune de ses filiales en ce qui concerne la couverture sociale des salariés et de leur famille ?

Indicateurs jugés pertinents par l'ORSE

Etat des lieux

Salaire moyen du groupe par rapport au salaire minimum local, au salaire du secteur ou au coût de la vie locale.

Inventaire par zone géographique de la couverture sociale, en pourcentage de l'effectif ou en pourcentage de sites.

En termes de responsabilité sociale des entreprises, un indicateur sur les salaires ne suffit pas. Il 'est intéressant qu'utilisé en faisceau soit pour évaluer la décence du salaire (comparaison avec le coût de la vie locale), soit pour permettre aux entreprises de se comparer les unes avec les autres.
La difficulté pour les entreprises est que, s'il existe bien des sources d'information de différentes natures sur les salaires et le coût de la vie, elles ne sont pas véritablement exhaustives ou fiables :

- *October Inquiry* du Bureau International du Travail : données sur les années courantes mais non exhaustives quant aux pays et aux secteurs
- annuaire statistique sur le coût de la vie, Fonds Monétaire International : les données publiées en 2001 reposent sur des données de 1997 (sic)
- les statistiques publiées par la Direction des Relations Economiques Extérieures par le biais des missions économiques : données intéressantes sur l'Asie et l'Europe.

Une des solutions les plus efficientes est de consulter les partenaires syndicaux locaux sur cette question car ils sont particulièrement au fait des réalités sociales des pays.

Rendre compte de la seule rémunération des cadres ne suffit pas. L'idéal serait de rendre compte de la rémunération de chaque catégorie professionnelle en tenant compte des particularités sectorielles. En effet, es effectifs dans certains secteurs d'activité sont composés pour l'essentiel d'ouvriers. Dans de tels secteurs, c'est sur cette catégorie professionnelle que devraient se concentrer les efforts de *reporting*.

En matière de protection sociale, il est important que l'entreprise rende compte au niveau local. En effet, une intervention de l'entreprise dans ce domaine sera d'autant plus importante que dans certains pays la couverture sécurité sociale est très faible. Il est de la responsabilité sociale de l'entreprise d'assurer une prise en charge minimale des différents risques sociaux.

Politique et objectifs

Description de la politique de rémunération au niveau groupe, au niveau local.

Description de la politique en matière de couverture sociale.

Dans certains secteurs d'activité, il est nécessaire que l'entreprise explique de manière détaillée les éléments de la rémunération. Ainsi, certaines entreprises qui travaillent dans des secteurs d'activité particulièrement exposés au risque de corruption n'intègrent pas de part variable dans les rémunérations pour certains métiers. Tel est le cas, par exemple, des commerciaux qui démarchent des collectivités locales. Ne pas faire de la signature d'un contrat avec une collectivité locale un élément de la rémunération, évite de susciter des pratiques corruptrices.

Il est intéressant que les entreprises rendent compte de leur politique de rémunération au niveau groupe et au niveau local car, selon les catégories professionnelles, les rémunérations ne sont pas toujours gérées au même niveau. Elles le sont au niveau groupe pour les cadres, au niveau local pour les autres catégories de salariés.

Moyens mis en œuvre

Description des moyens que se donne l'entreprise pour garantir un salaire décent et la non discrimination, notamment pour justifier les éventuels écarts de rémunération.

Discussion/négociation avec les partenaires sociaux sur la protection sociale et les rémunérations.

Pour les commentaires sur la non discrimination, cf. chapitre 6 sur la diversité.

Les commentaires fournis par l'entreprise sur les disparités de salaire présentent un intérêt réel en termes de cohésion sociale au sein de l'entreprise.

Pour les salariés d'un même groupe mais qui travaillent dans des secteurs d'activité différents, les disparités de salaire peuvent être importantes en fonction :

- du niveau des compétences requises
- du niveau des prestations sociales dans le pays dont l'insuffisance peut contraindre l'entreprise à recourir à des systèmes complémentaires
- de l'introduction de technologies nouvelles et des compétences nouvelles qu'elles requièrent.

Chapitre IV
Santé et sécurité[1]

[1] *Cette terminologie convient mieux que celle plus classique d'«hygiène et sécurité» car elle permet de prendre en compte la tertiarisation des activités. En effet, si le milieu tertiaire n'est que peu concerné par l'hygiène et se distingue par la rareté des accidents du travail, il est caractérisé par le stress des salariés et ses conséquences, phénomène affectant la santé.*

Enjeux RSE

La santé et la sécurité sont des enjeux évidents de responsabilité sociale puisqu'elles touchent directement à l'intégrité corporelle et psychique des individus.

Il est donc important que l'entreprise rende compte de ses pratiques en cette matière, notamment dans les activités qui présentent des risques spécifiques soit du fait de la dangerosité des produits maniés, soit du fait du caractère non répétitif des gestes accomplis par les salariés (construction, par exemple).

Dans ce domaine, comme dans certains autres du champ social (les restructurations, par exemple), les salariés directs de l'entreprise ne sont pas les seuls concernés par la politique qu'elle met en pratique.

D'une part, il est important de s'assurer que l'entreprise œuvre pour que des conditions de santé et de sécurité similaires à celles de ses propres salariés soient assurées aux intérimaires et aux sous-traitants travaillant pour elle soit sur ses sites soit à l'extérieur.

D'autre part, le fonctionnement de certaines installations peut avoir des impacts non seulement sur la santé et la sécurité des travailleurs dans l'entreprise (salariés, fournisseurs, intérimaires…) mais aussi sur la population qui vit aux abords de l'entreprise.

Cet intérêt pour la population environnante explique sans doute que le thème de la santé et de la sécurité soit souvent lié dans l'organisation même de l'entreprise (comité Hygiène Sécurité Environnement) à celui de l'environnement.

Cadre légal et institutionnel

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT
«Les entreprises multinationales devraient maintenir les normes de sécurité et d'hygiène les plus élevées, conformément aux exigences nationales, compte tenu de leur expérience correspondante acquise dans l'entreprise tout entière, y compris la connaissance de risques particuliers. Elles devraient aussi mettre à la disposition des représentants des travailleurs dans l'entreprise, et, sur leur demande, des autorités compétentes et des organisations de travailleurs et d'employeurs de tous les pays où elles exercent leur activité des informations sur les normes de sécurité et d'hygiène applicables à leurs activités locales qu'elles observent dans d'autres pays. En particulier, elles devraient faire connaître aux intéressés tous les risques particuliers et les mesures de protection correspondantes qui sont associés à de nouveaux produits et procédés. De même que les entreprises nationales comparables, elles devraient être appelées à jouer un rôle prépondérant dans l'examen des causes des risques en matière d'hygiène et de sécurité du travail et dans l'application, dans l'entreprise tout entière, des améliorations qui en découlent.»
«Les entreprises multinationales devraient coopérer à l'activité déployée par les organisations internationales qui s'occupent de préparer et d'adopter des normes internationales de sécurité et d'hygiène.»
«Les entreprises multinationales devraient, conformément à la pratique nationale, coopérer pleinement avec les autorités compétentes en matière de sécurité et d'hygiène, les représentants des travailleurs et leurs organisations et les organismes établis de sécurité et d'hygiène. Le cas échéant, les questions concernant la sécurité et l'hygiène devraient figurer dans les conventions conclues avec les représentants des travailleurs et leurs organisations.»

Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
«Les entreprises devraient, dans le cadre des lois et règlements applicables et des pratiques en vigueur en matière d'emploi et de relations du travail prendre les mesures nécessaires afin d'assurer dans leurs activités la santé et la sécurité du milieu de travail».

Décret d'application de la loi NRE
A148-2.5 : «les conditions d'hygiène et de sécurité»

Lignes directrices de la GRI
LA5 : «Méthodes de comptabilisation et de déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles, rapportées aux directives pratiques de l'OIT, «Comptabilisation et notification des accidents du travail et des maladies professionnelles»»
LA6 : «Description des commissions paritaires officiellement chargées des questions de santé et de sécurité, comprenant des représentants de la direction et du personnel ; proportion du personnel couverte par toute commission de ce type».
LA7 : «Accidents du travail classiques, jours de travail perdus et taux d'absentéisme ainsi que nombre d'accidents mortels (personnel de sous-traitance inclus)».
LA8 : «Description de la politique ou des programmes (sur le lieu de travail et en dehors) en matière de VIH/SIDA».
LA14[1] : «Preuve du respect substantiel des Principes directeurs de l'OIT concernant les systèmes de management de la sécurité et de la santé au travail».
LA15[1] : «Description des accords officiels signés avec les organisations syndicales ou d'autres représentants légitimes du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ; proportion du personnel couverte par tout accord de ce type».

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Nombre d'accidents du travail (et accidents sur le trajet entre le domicile et le lieu de travail/accidents de la route), fréquence et taux de gravité.
Taux d'accidents (accidents >3 jours) pour 100.000 personnes en fonction.
Total et moyenne des journées perdues en raison d'accidents du travail.
Nombre de maladies professionnelles.
Moyenne des journées perdues en raison de maladies et de blessures professionnelles.
Pourcentage des travailleurs exposés au stress.
Pourcentage des travailleurs exposés aux intimidations et au harcèlement.
Indice de conception ergonomique des postes de travail.
Exposition aux risques d'accident de travail liés à la tension musculo-osseuse/à la fatigue répétitive ; aux risques chimiques, bactériens, cancérigènes.
Taux de mortalité par profession (+ sexe).

[1] *Indicateur supplémentaire*

Indicateurs et bonnes pratiques internationales des entreprises

Etat des lieux

1. *Accidents*

Toutes les entreprises qui rendent compte sur ce sujet constatent que le taux de fréquence ne reflète pas les situations contrastées selon les pays et les activités.

Dans la comptabilisation des accidents du travail, les entreprises affinent ou non l'indicateur en intégrant :
- la gravité de l'accident : avec ou sans arrêt de travail
- le statut des victimes : salarié, fournisseur, tierce partie de l'entreprise, CDI, CDD, intérimaire, stagiaire
- le métier ou la branche
- la zone géographique.

Certaines entreprises consacrent une rubrique particulière aux accidents mortels dont la cause et le statut de la victime (salarié, intérimaire…) sont précisés.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- taux de fréquence des accidents en distinguant : salariés du groupe, fournisseurs, tierces parties
- taux de fréquence total des accidents (avec et sans arrêt)
- taux de gravité
- nombre de décès en distinguant : salariés du groupe, fournisseurs, tierces parties
- taux de mortalité par branche
- nombre d'accidents par mois pour 1.000 personnes
- nombre de jours d'arrêt de travail en distinguant : salariés, fournisseurs, tierces parties
- postes qui connaissent les taux d'accidents les plus importants
- répartition des sites industriels et de recherche par taux de fréquence.

2. *Perception par les employés de leur état de santé*

Les entreprises perçoivent de la part des salariés et de la société en général une véritable attente en matière de santé et de sécurité.
Elles diligentent régulièrement des enquêtes internes sur la satisfaction du personnel concernant les conditions matérielles du lieu de travail.

Celles-ci portent sur des éléments variés qui vont des simples considérations esthétiques sur l'espace de travail à l'ergonomie des postes en passant par la formation…

Politique et objectifs

En matière de santé et de sécurité, les entreprises choisissent entre deux options :
- lier les questions de santé et de sécurité à celle de l'environnement au sein d'une instance HSE
- ou réserver un traitement singulier à ces questions.

En dehors de ce choix, la politique des entreprises dans le domaine de la santé et de la sécurité relève toujours du groupe.

La place qui est faite aux questions de santé et sécurité varie d'un secteur d'activité à l'autre et d'un groupe à l'autre. Dans certains cas, la démarche de progrès est portée au plus haut niveau hiérarchique et constitue un des piliers de la stratégie de l'entreprise.

Pour élaborer leur politique de santé et de sécurité, les entreprises s'appuient non seulement sur les standards de l'OIT mais aussi sur leurs propres standards, notamment en matière d'ergonomie.
La politique de l'entreprise en matière de santé et sécurité est plus ou moins étendue.
Elle peut concerner :
- uniquement les salariés
- les intérimaires, fournisseurs, sous-traitants
- la communauté avoisinante.

Des objectifs individuels en matière de santé et de sécurité peuvent être assignés aux responsables de site.

Certaines entreprises vont plus loin dans leur réflexion et demandent à leurs opérateurs d'«*agir sur les "presque accidents"*»[1].

[1] Saint-Gobain, *Rapport sur l'exercice 2002*

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre de sociétés réalisant un suivi médical des employés
- personnes pouvant bénéficier des structures médicales
- objectifs des structures médicales mises en place par le groupe
- nombre de sites industriels et de recherche ayant atteint l'objectif «zéro accident»
- investissements en HSE
- budget de fonctionnement HSE
- nombre de sites classés Seveso II.

«*La réussite de la mobilisation du Groupe (**Rhodia**) sur les sujets de la Santé, de la Sécurité et de l'Environnement, et de ses performances en matière de responsabilité industrielle, se traduit par un engagement très concret des managers sur le terrain. A ce titre, les visites sécurité des membres du Comité Exécutif du groupe et les Visites Sécurité de la Hiérarchie (VSH), assurées par les membres des Comités de Direction des Entreprises de Rhodia, participent à la sensibilisation et à la motivation des équipes. Chaque visite fait l'objet d'un rapport qui fixe des échéances sur les points à améliorer et les actions correctives à entreprendre*».

[*Rapport développement durable 2002]*

«***EDF** et les entreprises prestataires* (du nucléaire) *se donnent pour objectif de réduire le taux de fréquence global d'accidents du travail (EDF+Entreprises Prestataires)*».

[Charte de progrès et de développement durable établie entre EDF et les Organisations Professionnelles représentatives des entreprises prestataires du parc nucléaire, janvier 2004]

Dans son *Rapport développement durable* 2003, **Areva** s'est fixé des objectifs de différentes natures :
- "*Ramener les doses limites maximales à 20MSV/Homme/An dans l'ensemble des installations du groupe, y compris dans les pays avec une réglementation moins stricte*
- *Atteindre pour le groupe d'ici à 2006 : un taux de fréquence moyen inférieur ou égal à 5 et un taux de gravité moyen inférieur ou égal à 0,2*
- *Réaliser des audits externes de sécurité sur l'ensemble des unités du groupe d'ici à fin 2006*
- *Compléter les analyses environnementales des sites à enjeux environnementaux significatifs par un volet sanitaire de type ERS*».

Dans son *Rapport social 2003*, **PSA Peugeot Citroën** s'est fixé deux objectifs en matière d'ergonomie :
- "*ramener à 14 % en 2006 puis à 8 % en 2008, la proportion de postes réputés lourds*
- *porter à 50 % en 2006, puis à 60 % en 2008, les postes «légers» afin de faciliter l'employabilité du personnel*».

Moyens mis en œuvre

1. *Programme*

Les programmes mis en œuvre par les entreprises portent sur des sujets divers :
- des bilans biologiques et des dépistages
- des campagnes d'information sur des thèmes tels que le tabac, l'alcool, l'hygiène alimentaire…
- la modernisation de la politique de la santé au travail, visant à compléter la médecine du travail, essentiellement individuelle, ainsi que l'hygiène industrielle par une approche intégrée de surveillance «populationnelle» et l'évaluation des risques
- l'intégration des dimensions épidémiologiques et de santé publique dans la logique de développement durable, sur la base notamment d'études d'impact sanitaire des populations vivant aux alentours des sites
- la circulation des salariés dans l'entreprise
- des programmes de formation
- la prévention des risques
- la généralisation du suivi médical.

En matière de programme de santé et sécurité, les entreprises combinent souvent l'objectif le plus humble (par exemple, tous les sites Aventis sont équipés de défibrillateurs automatiques) avec des programmes beaucoup plus ambitieux (cf. exemple).
Pour veiller à la mise en œuvre de leur programme, les entreprises diligentent toutes des audits internes ou externes.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- description des campagnes de prévention réalisées par les sociétés
- description des moyens mis en œuvre pour identifier les risques santé et les cartogra- phier
- description des programmes de recherche dans lesquels le groupe est impliqué.

Aventis a établi un plan «Voie d'excellence en matière HSE» avec des objectifs précis :
- «*culture de sécurité Aventis :*
  . *réduction supérieure à 10 % du nombre total d'accidents (avec et sans arrêt de travail) par rapport à l'année précédente*
  . *lancement d'un programme de cinq ans pour la sécurité des sous-traitants prévoyant la réduction de 50 % des accidents*
- *gestion des produits :*
  . *mise en œuvre de normes relatives à l'utilisation de solvants*
- *évaluation des risques :*
  . *réalisation de l'évaluation des risques dans au moins 70 % des lieux de travail*
- *fournisseurs et sous-traitants :*
  . *participation au programme d'évaluation HSE de tous les nouveaux fournisseurs et sous-traitants*
- *santé au travail :*
  . *mise en œuvre complète du programme mondial de sécurité des déplacements*
- *hygiène industrielle :*
  . *réduction de l'utilisation des équipements de protection respiratoire comme première protection*»

[Rapport développement durable 2002 et document de référence]

2. *Organisation de la structure en charge de la santé et de la sécurité*

En matière de définition de la politique de santé et de sécurité et de mise en place d'un pilotage de ces politiques, le dialogue social semble la règle tant au niveau du groupe qu'au niveau local.

En matière de management de la santé et de la sécurité, les entreprises ont recours aux méthodes de management traditionnelles :
- état des lieux
- fixation d'objectifs et plan d'action
- définition des missions et moyens
- engagement, animation et suivi des actions
- mesure des progrès.

Les systèmes de management des entreprises sont certifiés à partir des standards internationaux (ISO, OHSAS…) et/ou examinés par les fédérations internationales de syndicat.

Les entreprises, outre un système de management dédié aux questions de santé et de sécurité, mettent en place :
- des outils d'auto-diagnostic et de *reporting*
- des structures particulières : observatoire du stress, laboratoires de recherche
- des réseaux d'experts pour partager les connaissances.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre d'instances dédiées au problème d'hygiène et de sécurité au travail
- effectifs du groupe ayant accès à une structure sanitaire : organisation spécifique, prévention, suivi médical, premiers soins et secours
- moyens mis en œuvre pour le suivi médical des salariés (médecins permanents ou externes, infirmiers permanents ou externes, dispensaires, participation dans des centres interentreprises, dispensaires…)
- nombre d'audits internes et externes et leur objet
- description des programmes d'audits sanitaires réalisés par les médecins du groupe.

«*Prévue par la Charte de progrès et de Développement Durable* (**EDF**) *signée en 2003 avec les entreprises prestataires* (du parc nucléaire)*, la création des Commissions Interentreprises sur la sécurité et les conditions de travail (CIEST) vise à renforcer la radioprotection et la sécurité des intervenants extérieurs. Les CIEST, formés de représentants des employeurs et des salariés d'EDF et des entreprises de maintenance se mettent en place dans les centrales* (nucléaires)».

[Groupe EDF-Rapport annuel 2003 Développement durable]

«***Renault** dispose de son propre laboratoire d'analyses pour évaluer la nature des risques et trouver les préventions optimales afin de préserver la santé de ses salariés.*
Ainsi le service d'hygiène industrielle :
- *mesure les ambiances chimiques*
- *mesures les ambiances physiques avec des matériels sophistiqués*
- *gère une documentation toxicologique. Cette gestion est effectuée sur un logiciel spécifique «Chimrisk» qui recense à ce jour 3.280 produits différents (…). Cette base de données fournit à l'ensemble des acteurs concernés la plupart des compositions des produits utilisés par Renault. Il est ainsi possible de s'assurer qu'un produit correspond bien à l'utilisation attendue.*

En 2003, le site QuickFDS sera ouvert à l'ensemble des correspondants de Renault. Il regroupera l'ensemble des Fiches Données Sécurité»

[Rapport annuel d'activité 2002]

«*Dans les activités de services du groupe (**BNP Paribas**), les risques identifiés par les médecins du travail sont principalement de nature psychosociale. Leur prévention et leur traitement s'opèrent par l'adaptation de l'organisation du travail. Un séminaire organisé pour l'ensemble des gestionnaires individuels des Ressources Humaines du groupe s'est consacré au harcèlement moral dans la vie professionnelle, à sa prévention, sa détection et son traitement.*»

[Rapport développement durable 2003]

3. *Formation*

Les formations proposées par les entreprises en matière de santé et de sécurité diffèrent selon :
- le sujet sur lequel elles portent : sécurité élémentaire, secourisme, par exemple
- le public visé : les responsables de sites, les équipes.

Les entreprises ont l'habitude de réunir leurs experts internes (ingénieurs conditions de travail, infirmières, médecins…) et des experts externes sur les questions de santé et sécurité.
Toutes les entreprises ont mis en place :
- des procédures de signalement des accidents
- d'échange de bonnes pratiques
- de guides méthodologiques.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre de directeurs de site ayant reçu une formation sur les bonnes pratiques internes en matière de santé et sécurité
- nombre total de salariés formés à la sécurité pendant l'année
- nombre de formations de secouristes financées

«***France Télécom*** *conçoit sa politique de santé et de sécurité au travail autour de deux axes principaux :*
- *d'une part l'organisation de la prévention des risques professionnels avec la mise en place d'un système de management de la sécurité*
- *d'autre part la promotion d'actions de prévention autour des principales problématiques santé-sécurité.*

Une politique de professionnalisation de la ligne managériale et des «préventeurs» a été développée. Elle s'articule autour d'actions de formation et de l'organisation d'une animation spécifique. Un site dédié à la santé et à la sécurité au travail, e-prevention, est à la disposition des «préventeurs», manageurs et de tous les collaborateurs sur l'Internet».

[Une croissance responsable 2003]

Indicateurs jugés pertinents par l'ORSE

Etat des lieux

1. Accidents

Taux de fréquence des accidents du travail au cours de l'année et au cours de l'année précédente.

Taux de gravité des accidents du travail.

L'entreprise devrait accompagner ces indicateurs d'éléments qualitatifs permettant l'analyse et l'explicitation de l'accident.

Le taux de fréquence des accidents du travail est très partiellement pertinent. Sans l'éliminer, il ne faut pas le considérer comme l'indicateur n° 1. En effet, il ne représente qu'une infime partie des problèmes de santé au travail dans de nombreux secteurs d'activité (services, banques, industries pharmaceutiques et agroalimentaires, etc.). Ainsi, la mortalité résultant des accidents du travail est souvent moins élevée que la mortalité occasionnée par l'exposition à des risques chimiques.

Par exemple, dans les pays industrialisés, la mortalité provenant d'une exposition à l'amiante est plus élevée que la mortalité résultant d'accidents du travail. De même, les statistiques sur les accidents du travail ne reflètent pas d'autres problèmes tels que les postures contraintes et les troubles musculo-squelettiques apparaissant chez des travailleurs possédant une grande ancienneté ou subissant les conséquences du stress.

En revanche, dans certains domaines (industries lourdes par exemple), un indicateur sur les accidents du travail peut être un point de départ très pertinent ; mais il ne doit jamais rester l'indicateur unique.

Par ailleurs, cet indicateur est manipulable. D'une part, certaines entreprises ont mis en place un système de primes et rétributions liées au nombre de jours sans accident, ce qui fait que les accidents mineurs ne sont plus déclarés. D'autre part, dans certains pays, les entreprises sont soumises à de très hautes pénalités financières en cas d'accidents du travail et donc en signalent très peu.

En outre, cet indicateur semble poser des problèmes aux entreprises, en raison de l'accès difficile aux informations dans certains pays et de la comparabilité laborieuse entre différents pays.

Par conséquent, il est fréquent d'accompagner d'éléments qualitatifs les indicateurs sur les accidents du travail. De plus, ils doivent comporter une dimension évolutive et être calculés à périmètre constant (pour être significatifs et permettre une comparabilité dans le temps.)

2. *Maladies professionnelles*

Tableau d'indicateurs de morbidité (l'indicateur de morbidité définit la fréquence des pathologies chez les salariés tels que le stress, les troubles musculo-squelettiques, etc.).

Exposition à d'éventuels risques et éventuelle substitution de certains produits.

Tableau de l'ensemble des problématiques de santé concernant les salariés de l'entreprise (sida, paludisme, accidents de la route…).

Il incombe à l'entreprise de définir ses propres indicateurs de morbidité, tout en les validant auprès des représentants des travailleurs.

Le concept reconnu des maladies professionnelles n'a rien à voir avec la réalité des pathologies causées par le travail, cela pour plusieurs raisons :

- le nombre de maladies professionnelles reconnues ne représente que la pointe de l'iceberg et ne concerne que des pathologies concentrées dans quelques activités industrielles et pour lesquelles le rapport causal est établi depuis longtemps. De plus, d'un pays à l'autre la définition juridique varie en fonction de la négociation entre acteurs économiques et sociaux et indépendamment de la structure économique du pays
- les maladies professionnelles reconnues dépendent des systèmes législatifs nationaux
- si elles se déclarent souvent après le départ à la retraite, les maladies professionnelles reconnues reflètent surtout les conditions de travail du passé. Par exemple, un cancer occasionné par l'amiante ne dit rien sur les pratiques actuelles de l'entreprise.
- l'entreprise n'est pas le bon périmètre pour étudier les maladies professionnelles, notamment en raison du *turnover* (les individus les plus sérieusement atteints tendent à quitter l'entreprise avant qu'une maladie professionnelle ne soit déclarée «en bonne et due forme»).

Par conséquent, l'indicateur sur les maladies professionnelles manque à lui seul de pertinence. De surcroît, la comptabilisation des maladies professionnelles est difficile pour les entreprises, en raison de l'accès difficile aux informations, notamment à l'étranger et dans les sociétés à effectif très élevé.

Des tableaux de morbidité sont donc proposés ; l'indicateur de morbidité définit la fréquence des pathologies chez les salariés (stress, troubles musculo-squelettiques, etc.). Les indicateurs sont à définir à la fois par l'entreprise et par les représentants des salariés.

Par ailleurs, un indicateur qualitatif sur l'exposition aux risques s'impose si l'on veut s'attaquer aux problèmes à la source et mettre en place une stratégie de prévention, et pas seulement aborder la santé au travail par une démarche corrective.

3. *Absences*

Absentéisme dans les filiales.

L'indicateur sur l'absentéisme est ambigu. Ainsi, une étude menée à Barcelone[1] a montré qu'un absentéisme élevé mais de courte durée reflète une meilleure santé qu'un absentéisme peu élevé de longue durée. En effet, quand les salariés peuvent s'arrêter un ou deux jours pour une raison mineure, ils peuvent mieux gérer leur santé à long terme. Dans le cas contraire, épuisés, ils en arrivent à prendre des arrêts de travail très longs ou à démissionner.

Si l'indicateur sur l'absentéisme peut prêter à controverse et doit donc être interprété avec prudence, il est néanmoins intéressant car il permet aux entreprises de comparer la situation dans le groupe. Certaines entreprises le consolident au niveau du groupe ou le traitent par société, pays ou par zone géographique.

[1] *Source : Bureau Technique d'hygiène et* sécurité de la Confédération européenne des syndicats

4. La perception par les employés de leur état de santé

Systèmes de remontée des informations sur l'état de santé des employés (sécurité sociale, surveillance médicale, etc.).

Un indicateur sur la perception par les employés de leur état de santé lié aux conditions de travail est particulièrement pertinent. En effet, la perception qu'ont les employés de leur état de santé est généralement concordante. On peut citer l'expérience de la *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, qui a élaboré un questionnaire couplant la description des conditions de travail et la perception de l'état de santé. Cette approche est particulièrement intéressante, puisqu'elle permet de réfléchir au rapport entre les deux colonnes et de faire apparaître tout une série de corrélations.

En ce qui concerne le champ balayé par le questionnaire sur la perception par les employés de leur état de santé, il est important de rester dans le cadre des conditions de travail. Cependant, en raison de l'existence d'accidents de trajet dus à l'alcoolisme, est prévue une partie facultative dans le questionnaire sur de tels problèmes, correspondant à une démarche volontaire des employés.

Politique et objectifs

Stratégie et engagement de l'entreprise en matière de santé et sécurité, notamment dans ses relations avec les filiales, sous-traitants et fournisseurs pour les questions de santé et sécurité (définition d'un cahier des charges, actions de formations).

Stratégie de l'entreprise en matière de veille sur les risques sanitaires auxquels sont exposés ses salariés (SIDA en Afrique, alcoolisme et accidents de la route…).

La direction joue un rôle important dans l'élaboration d'une stratégie et d'une méthodologie portant sur la santé et sécurité. Il est donc judicieux que l'entreprise mette en valeur cet engagement.

Les relations avec les fournisseurs sont un sujet d'actualité pour les entreprises en France.

En effet, l'externalisation des coûts va souvent de pair avec une externalisation des risques.
Ainsi à la question «les fournisseurs respectent-ils les normes ?» il serait davantage pertinent de préférer «quelles sont les conditions imposées par l'entreprise à ses fournisseurs ?», «existe-t-il des objectifs de santé et sécurité partagés entre le donneur d'ordre et le sous-traitant ?».

L'entreprise est de plus en plus confrontée à des problématiques de risques qui ne sont plus directement liées aux conditions de travail. Ainsi, la première cause d'accidents du travail est parfois les trajets effectués par les salariés. Se pose alors la question de la prise en compte par l'entreprise de l'alcoolisme par exemple.
Le même type de question se pose aux entreprises qui opèrent dans des pays menacés par les pandémies (SIDA, tuberculose, malaria) : où s'arrête la prise en compte du risque sanitaire pour les entreprises ?

Moyens mis en œuvre

L'impulsion de la direction pour mettre en place une politique et des pratiques de santé et sécurité est primordiale, mais insuffisante : elle est inutile si elle n'est pas couplée avec un service de prévention efficace.

Cependant, le budget en matière de santé et sécurité n'est pas un bon indicateur. Ainsi, une entreprise peut avoir un budget santé et sécurité très élevé sans avoir mis en place des mécanismes de prévention. De même, son service de prévention peut être très efficace, alors que le budget santé et sécurité est bas.

De plus, le budget santé et sécurité est d'autant moins significatif qu'il est très difficile à évaluer ou à cerner.
Par exemple, des expériences menées par des comités d'entreprise internationaux dans le domaine du textile ont montré que des problèmes musculo-squelettiques découlaient de l'utilisation d'équipements allemands au Portugal. Un cahier des charges a donc été élaboré, entraînant des dépenses rentrant dans la catégorie équipement et non pas dans celle du budget hygiène et sécurité.

Par conséquent, il est plus judicieux que les moyens mis en œuvre portent sur les moyens humains et organisationnels.

1. Programme

Description du programme santé/sécurité de l'entreprise.

Contribution de l'entreprise à des programmes de recherche sur la santé au travail.

2. Organisation de la structure en charge de la santé/sécurité

Organisation du management de santé/sécurité : poste(s) santé/sécurité, ergonome, médecin du travail ou médecin du groupe, psychologue.

Procédure de suivi de l'exposition aux risques.

Mode de participation des travailleurs et représentants syndicaux à la santé et sécurité : qui valide le référentiel en collaboration avec la direction (CHSCT, élus,…) ?

L'indicateur quantitatif sur la fréquence des réunions du CHSCT est important car différentes études ont mis en évidence la corrélation directe qui existe entre la fréquence des dites réunions et la fréquence des accidents du travail.

3. Formation

Existence d'une formation santé/sécurité.

Formation et sensibilisation des travailleurs ou de leurs représentants à leur implication dans la santé et la sécurité.

Pourcentage des travailleurs recevant une formation santé/sécurité pendant l'année considérée et l'année précédente.

Nombre et durée des formations pendant l'année considérée et l'année précédente.

Chapitre V
Formation et évolution professionnelle[1]

[1] L'OIT parle d'employabilité. Celle-ci «*englobe les compétences, connaissances et qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et conserver un emploi, progresser au niveau professionnel et s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licenciés et s'intégrer plus facilement au marché du travail* à différentes *périodes de leur vie*».

Enjeux RSE

La formation est un enjeu de responsabilité sociale car elle interroge l'entreprise sur sa capacité à se projeter à moyen et long termes et ainsi à prévenir les risques pour elle-même et pour ses salariés, que ces risques (perte de compétences critiques, perte de marchés, licenciements …) soient liés aux aléas économiques ou à des causes structurelles.

La formation est un outil d'alignement stratégique pour :
- les entreprises car elle leur permet d'envisager le futur par rapport à des besoins en matière de compétences, de connaissances…
- les salariés en leur permettant de penser leur employabilité et ainsi de sécuriser leur parcours professionnel .

C'est une préoccupation qui contraint les entreprises à faire le grand écart entre deux nécessités :
- celle d'entretenir les compétences collectives du groupe
- celle d'offrir à l'individu la possibilité de développer des compétences propres.

La formation se situe ainsi à la croisée des chemins entre l'employabilité, la promotion, la gestion prévisionnelle de l'emploi, la question du vieillissement des salariés, celle de l'égalité des chances dans l'entreprise…

Cadre légal et institutionnel

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT
«Les entreprises multinationales devraient veiller, en déployant leurs activités, à ce que leurs travailleurs bénéficient à tous les niveaux, dans le pays d'accueil, d'une formation appropriée en vue de répondre aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à la politique de développement du pays. Cette information devrait, dans la mesure du possible, développer des aptitudes utiles en général et promouvoir les possibilités de carrière. Cette responsabilité devrait s'exercer, le cas échéant, en coopération avec les autorités du pays, les organisations d'employeurs et de travailleurs et les institutions, locales, nationales ou internationales compétentes».
«Les entreprises multinationales exerçant leurs activités dans des pays en développement devraient participer de même que les entreprises nationales à des programmes, y compris des fonds spéciaux, encouragés par les gouvernements des pays d'accueil et soutenus par les organisations de travailleurs et d'employeurs.
Ces programmes devraient viser à encourager l'acquisition et le développement de compétences ainsi qu'à fournir une orientation professionnelle. Ils devraient être administrés en commun par les parties qui les soutiennent. Autant que praticable, les entreprises multinationales devraient, à titre de participation au développement national, fournir les services de personnel de formation qualifié pour aider à mettre en œuvre les programmes de formation organisés par les gouvernements».
«Les entreprises multinationales devraient, en coopération avec les gouvernements et dans la mesure admissible pour ne pas entraver le fonctionnement efficace de l'entreprise, offrir dans l'entreprise tout entière des possibilités pour élargir l'expérience des cadres de direction locaux dans des domaines appropriés tels que les relations professionnelles».

Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
«Dans leurs activités, et dans toute la mesure du possible, employer du personnel local et assurer une formation en vue d'améliorer les niveaux de qualification, en coopération avec les représentants des salariés et, le cas échéant, avec les autorités publiques compétentes».

Décret d'application de la loi NRE
a.148-2.6° : «La formation»

Lignes directrices de la GRI
LA12[1] : «Prestations accordées aux employés en sus des obligations légales par exemple en matière de formation»
LA9 : «Nombre moyen d'heures de formation par an et par employé, par catégorie d'employé (par exemple, cadres supérieurs, cadres moyens, personnel d'encadrement, techniciens, personnel administratif, de production, de maintenance)»
LA16 : «Description des programmes destinés à assurer l'employabilité continue du personnel et à gérer les fins de carrière»
LA17 : «Politiques et programmes spécifiques de management des compétences ou de formation continue».

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Taux de travailleurs acquérant de nouveaux savoirs dans le cadre de leur travail.
Taux de travailleurs exerçant un emploi impliquant l'apprentissage de savoirs nouveaux.
Cadre légal facilitant pour les travailleurs la possibilité de prendre une pause carrière ou les gênant dans cette démarche.
Emplois occupés par des travailleurs ayant suivi des études supérieures : proportion d'emplois demandant un niveau d'éducation élevé-emplois bénéficiant de taux de croissance plus élevés (également par sexe et par profession).
Proportion de l'apprentissage acquis pendant la carrière professionnelle (+ effet possible sur le salaire).
Niveau d'éducation de la population adulte et professionnelle (par sexe, groupe d'âge et statut professionnel).
Nombre d'heures de formation permanente par an.
Niveau d'instruction (par sexe, groupe d'âge et statut professionnel).

[1] *Indicateur supplémentaire*

Indicateurs et bonnes pratiques internationales des entreprises

Etat des lieux

1. *La formation*

Les entreprises n'utilisent pas toutes la même terminologie pour rendre des comptes sur ce sujet. Certaines mettent en parallèle développement personnel et développement professionnel, d'autres distinguent formation continue et formation universelle…

Les entreprises rendent compte sur ce sujet en affinant les indicateurs quantitatifs par :
- zone géographique
- catégorie professionnelle
- thème
- sexe.

Elles commentent ces indicateurs en précisant que :
- les structures de formation et d'éducation diffèrent selon les pays
- les niveaux de formation initiale sont disparates
- les besoins de formation diffèrent selon les branches et/ou les métiers.

Certains métiers requièrent des mises à jour régulières de connaissances : soit parce qu'ils sont largement tributaires de l'évolution des technologies, soit parce qu'ils sont, par exemple, très internationalisés et nécessitent donc des formations linguistiques.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre moyen d'heures ou de jours de formation par an et par employé
- nombre de salariés en alternance dont nombre de salariés en apprentissage
- ventilation des heures de formation en pourcentage : développement du management, développement des compétences métiers, accompagnement des évolutions métier et accueil des nouveaux embauchés, internationalisation
- pourcentage des heures consacrées à la formation par rapport aux heures travaillées, équivalent en jours de formation par salarié
- temps moyen passé en formation pour les personnels ayant bénéficié d'au moins une formation
- durée moyenne de formation
- coût de la formation qui se traduit soit par :
  . le pourcentage de la masse salariale dévolu à la formation
  . le montant des dépenses de formation par personne et par an.

*«La répartition par thème permet également de comprendre comment la formation accompagne la bonne exécution des activités et assure l'employabilité des collaborateurs du groupe. En effet, les formations dispensées par les différentes branches de **Suez** ont pour vocation d'assurer l'adaptabilité des personnels aux évolutions technologiques et de prendre en considération les spécificités liées aux multiples implantations géographiques».*

[Rapport d'activité et développement durable 2002]

2. *La promotion*

La promotion est un des objectifs que les entreprises assignent à la formation.

Veolia Environnement propose une définition de la promotion : «changements de fonctions ayant entraîné dans votre société un passage dans un emploi de niveau plus élevé entre 31/12 N-1 et N».

[Rapport développement durable 2002]

3. *La gestion des âges*

Les entreprises lient la question de la formation et de l'employabilité à celle de l'anticipation du vieillissement des salariés, notamment celui des cadres.
Notons qu'à l'échelle internationale, ce problème se pose surtout pour les pays du Nord.

Indicateur utilisé par les entreprises :
- pyramide des âges en distinguant cadres/ non cadres.

Politique et objectifs

1. *La formation*

La politique des entreprises en matière de formation s'oriente vers :
- le développement des compétences à tous les niveaux de l'entreprise
- des formations plus individualisées
- la généralisation de l'entretien individuel annuel d'appréciation.

Elle est fixée au moins à deux échelons de l'entreprise :
- le groupe, pour les formations au management et pour les hauts potentiels
- l'unité opérationnelle, pour les autres formations, dont les formations techniques.

Parfois, l'échelon de la branche vient s'ajouter aux deux précédents. Le souhait des entreprises est d'être plus proches des besoins opérationnels.

Les entreprises assignent à la formation des buts divers :
- diffusion d'une culture et de savoirs-faire communs
- volonté de faire progresser les compétences professionnelles et managériales
- transfert de savoirs-faire à destination des pays émergents
- développer l'employabilité et la performance du salarié.

Les questionnaires de satisfaction des salariés comportent parfois des questions sur l'accessibilité de l'offre de formation.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre de salariés ayant un plan de formation individuel
- déploiement de la gestion des carrières en pourcentage de l'effectif du groupe :
  . existence d'outils de gestion de carrière
  . entretien individuel annuel pour les cadres
  . entretien individuel annuel pour tout l'effectif
  . mobilité et formation liées à l'entretien annuel
- appréciation des possibilités de formation par les salariés.

«***Renault*** *conduit une démarche transversale au groupe de gestion prévisionnelle des compétences. Cette démarche, portée par les métiers avec l'appui de la fonction RH, a pour objectif d'identifier et de construire les compétences nécessaires au groupe à 10 ans pour assurer ses ambitions stratégiques*».

[Rapport annuel d'activité 2002]

Chez **Sanofi-Synthélabo**, la réflexion de la direction des ressources humaines «*porte actuellement sur la cohabitation des deux principes suivants :*
- *chaque collaborateur doit être acteur de sa propre carrière mais le groupe a décidé de l'aider à réussir et, pour cela, met en place une série de dispositions accessibles à tous les salariés (organisation de l'offre interne, anticipation des besoins, formation, information, entretien de développement, essaimage…)*
- *le groupe a le devoir d'assurer une performance durable et, pour cela, met en place une gestion prospective des postes clés, une politique de recrutement et une gestion ciblée des «ressources humaines rares et des espoirs» qui contribuent ou contribueront de façon essentielle à l'avantage concurrentiel de l'entreprise*».

[Rapport développement durable 2002]

Les entreprises se fixent différents objectifs en matière de formation. Ainsi, dans le *Rapport annuel 2002* d'**Accor,** on peut lire «*Offrir à chaque salarié une formation par an*». Tandis que dans son *Rapport développement durable 2002*, **Sanofi-Synthélabo** précise que « *Dans les trois ans à venir, les entretiens de développement des compétences et des carrières, outil majeur de la relation entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique, seront étendus à tous les salariés dans le monde*».

2. La promotion

En matière de promotion, la politique des entreprises varie selon qu'il s'agit de la promotion des cadres ou des non cadres. Tandis que la politique de promotion des cadres dépend du groupe, celle des non-cadres est plus souvent fixée au niveau opérationnel.

Moyens mis en œuvre

1. La formation

Les entreprises mettent en œuvre des moyens préalables à la politique de formation :
- l'entretien individuel annuel d'appréciation
- le suivi par un gestionnaire de carrière.

Les entreprises insistent sur le fait que dans les pays émergents, les efforts de formation, notamment à destination de l'encadrement, sont plus importants que dans la plupart des pays du Nord.

Deux éléments rendent difficile la comptabilisation des outils mis en œuvre par les entreprises pour assurer la formation des salariés :

- la multiplication des outils
  centre de formation de l'entreprise, offres de formation diffusées en temps réel sur l'intranet, bornes d'autoformation, droit individuel à la formation.
- le caractère informel de certaines formations : formation devant le poste de travail, coaching…

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre de jours consacrés à la formation (y compris l'accompagnonage) et à l'autoformation
- nombre de jours de formation (cours)
- nombre de jours de formation sous forme de compagnonage
- initiatives exemplaires développées au niveau du groupe ou des associés.

Chez **Air Liquide**, l'organisation de la formation «*est fortement décentralisée pour mieux répondre aux besoins et aux spécificités de chaque entité avec un accent particulier sur la sécurité. Certains modules de formation sont abordés sous un angle international*».

[Rapport sociétal et environnemental 2002]

2. La promotion

La formation est un des principaux moyens mis en œuvre par les entreprises pour favoriser la promotion des salariés.
Les moyens mis en œuvre par les entreprises visent à privilégier la promotion interne.

Indicateur utilisé par les entreprises :
- description des outils favorisant la mobilité.

Total «s'est doté d'une organisation spécifique pour accompagner le développement des parcours professionnels et favoriser la mobilité au sein de l'entreprise. Il s'agit des gestionnaires de carrières, dont le rôle est de mettre en regard d'une part les salariés, leurs compétences, leurs possibilités et leurs souhaits, et d'autre part les besoins du groupe et leur évolution à moyen terme».
«*Le lien entre la gestion de carrière et la formation est constitué principalement par l'entretien individuel annuel et dans une moindre mesure par des outils transversaux de gestion des ressources humaines qui associent recrutement, mobilité et formation, les études-emploi. Ces études examinent l'évolution des populations exerçant une «famille» de métiers (par exemple les métiers des systèmes d'information en 2002), et leur contexte général à moyen terme. Ces analyses dégagent des lignes directrices pour les recrutements, les mobilités et les besoins de mise à niveau prévisibles*».

[Rapport sociétal et environnemental 2002]

Indicateurs jugés pertinents par l'ORSE

Etat des lieux

Montant des dépenses de formation.

Pourcentage de l'effectif ayant reçu dans l'année une formation.

Nombre de salariés promus.

L'indicateur sur le «montant des dépenses de formation» n'est pas très pertinent car :
- il ne rend pas compte des disparités internationales en matière de coût de la formation
- il ne rend pas compte de toutes les situations de formation
  La formation au poste qui est un facteur essentiel de progrès échappe à la quantification budgétaire
- il ne permet pas de prendre en compte les besoins exceptionnels en matière de formation.

Par exemple, lorsque les entreprises changent leur équipement informatique, tous les salariés reçoivent la même année une formation aux nouveaux outils. Les indicateurs sur les dépenses de formation et le nombre de salariés ayant reçu au moins une formation dans l'année sont donc biaisés cette année-la.

En revanche, un tel indicateur peut être utile car :
- il permet de comparer les efforts de formation d'entreprises d'un même secteur
- il permet, lorsqu'il est regroupé dans un faisceau d'indicateurs, de se faire une idée de la politique sociale de l'entreprise.

Un haut montant des dépenses de formation peut révéler que l'entreprise considère la formation comme un investissement et qu'elle ne compte pas sur le marché de l'emploi pour réaliser les ajustements.

L'indicateur sur le «pourcentage de l'effectif ayant reçu dans l'année une formation» est intéressant car il permet à l'entreprise de montrer que sa politique de formation n'est pas discriminatoire par rapport au statut des salariés, à leur sexe, à l'endroit où ils travaillent.
Il appartient à l'entreprise de définir ce qu'elle entend par «promotion».

L'indicateur sur le «nombre de salariés promus» peut permettre à l'entreprise de mesurer l'intérêt de sa politique de formation. La promotion interne est souvent l'aboutissement d'une politique de formation réussie.

Pour mieux piloter sa politique à l'égard des salariés âgés, l'entreprise pourrait utiliser ces indicateurs et les affiner selon le critère «pour les plus de 50 ans». Ce seuil est à discuter car les salariés ne sont pas tous «vieux» au même âge : le taux d'emploi des 55-64 ans est d'environ 30 % en France pour les années 1995-2001 alors qu'il est de 70 % pour la Suède[1].

Pour mesurer le risque de perte de compétences critiques lié au vieillissement, l'entreprise pourrait utiliser un indicateur qui croiserait les données sur l'âge des salariés et celles sur l'ancienneté dans l'entreprise.

[1]*Source : Eurostat*

Politique et objectifs

Politique prévisionnelle en matière de formation.

Objectifs assignés à la formation.

La politique et les objectifs de l'entreprise vont varier selon :
- la population visée par la politique : cadres ou non cadres
- l'implantation géographique : dans certains pays, il s'agira avant tout de formation initiale
- les métiers selon qu'ils requièrent un plus ou moins haut niveau de maîtrise technologique.

Il est essentiel que l'entreprise explique sa politique en matière de formation car c'est un des outils de son positionnement stratégique.

Il faut expliquer ainsi les enjeux de l'entreprise par rapport :
- à sa politique de développement économique
- au transfert de compétences et à la formation initiale si l'entreprise est présente dans les pays du Sud
- à l'employabilité des salariés
- aux évolutions technologiques
- à la gestion des âges
- à l'évolution des métiers.

Moyens mis en œuvre

Moyens mis en œuvre par l'entreprise en matière de formation.

Pourcentage de l'effectif ayant eu un entretien individuel annuel d'appréciation.

Les moyens mis en œuvre concernent aussi bien les outils de formation que les moyens mis en oeuvre par l'entreprise pour s'assurer que la carrière de tous les salariés est suivie : entretien individuel annuel, nombre de gestionnaires de carrière.

Chapitre VI
Diversité[1]

1 Ce document ne traite pas la question des expatriés ou des nouveaux venus dans l'entreprise. Bien que ces populations fassent l'objet d'un reporting social au chapitre «gestion de la diversité» de certains rapports, elles ne sont pas discriminées au même titre que d'autres populations (handicapés, femmes, ...)..

Enjeux RSE

La diversité est un enjeu de responsabilité sociale en ce qu'elle décline dans l'entreprise le principe d'égalité et renvoie à un des principes d'action/ prévention les plus communément admis par les entreprises : la non discrimination.
La difficulté pour l'entreprise est qu'elle doit lutter dans le milieu du travail contre des systèmes de représentation qui sont véhiculés à l'extérieur.

La discrimination porte potentiellement sur des objets aussi variés que :
- le sexe
- l'état de santé
- les croyances religieuses
- l'orientation sexuelle
- le handicap
- l'origine ethnique
- les opinions politiques
- les activités et l'appartenance syndicales
- l'âge.

La question des discriminations dont sont victimes les syndicalistes, qu'ils soient mandatés ou non, est traitée dans le chapitre sur les relations sociales.

Le management de la diversité consiste non seulement à reconnaître une égalité de traitement entre les salariés mais aussi à reconnaître et à intervenir activement pour valoriser les différences.

Il s'agit alors pour l'entreprise de concilier le droit du salarié à l'indifférence (ne pas être discriminé) et le droit à la différence (exister dans l'entreprise en tant qu'individu avec des aspirations particulières).

Contrairement aux thèmes que nous avons abordés jusqu'à présent, la diversité est une question transversale qui se pose pour chacun des éléments débattus dans le cadre de cette étude.

Cadre légal et institutionnel

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT
«Tous les gouvernements devraient poursuivre des politiques destinées à promouvoir l'égalité des chances et de traitement en matière d'emploi afin d'éliminer toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, les opinions politiques, l'origine nationale ou sociale».
«Les entreprises multinationales devraient s'inspirer dans toutes leurs activités de ce principe général sans préjudice des mesures envisagées au paragraphe 18[1] ou des politiques gouvernementales conçues pour corriger des situations historiques de discrimination et pour promouvoir ainsi l'égalité de chances et de traitement dans l'emploi. Les entreprises multinationales devraient en conséquence faire des qualifications, de la compétence et de l'expérience les critères du recrutement, du placement, de la formation et du perfectionnement de leur personnel à tous les échelons».

Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
«Les entreprises devraient, dans le cadre des lois et règlements applicables et des pratiques en vigueur en matière d'emploi et de relations du travail : ne pas pratiquer de discrimination envers leurs salariés en matière d'emploi ou de profession pour des motifs tels que la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion publique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, les pratiques sélectives concernant les caractéristiques des salariés ne pouvant que servir une politique établie des pouvoirs publics qui favorise spécifiquement une plus grande égalité des chances en matière d'emploi ou répondre aux exigences intrinsèques d'un emploi».

Décret d'application de la loi NRE
A148-2.3 : "l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
Emploi et insertion des travailleurs handicapés".

Lignes directrices de la GRI
LA10 : «description de la politique ou des programmes d'égalité des chances : systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et résultat du suivi.
La politique d'égalité des chances peut concerner le harcèlement sur le lieu de travail et l'embauche prioritaire de personnes ayant fait historiquement l'objet d'une discrimination («affirmative action»)»
LA11 : «composition de la direction générale et des instances dirigeantes de l'organisation (y compris le conseil d'administration), avec proportion femmes/hommes et d'autres indicateurs de diversité adaptés au différences culturelles».
HR4 : «description de la politique générale et des procédures/programmes visant à éviter toutes formes de discrimination dans les activités, avec mention des systèmes de suivi et de leurs résultats».

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Proportion d'emplois selon les sexes et les professions
Proportion du travail à temps partiel involontaire selon les sexes
Différences de rémunérations entre les sexes et les emplois
Impact sur l'emploi selon la situation parentale
Disponibilité et accès aux crèches et congé parental.

1«Les entreprises multinationales devraient donner la priorité à l'emploi, à l'épanouissement professionnel, à la promotion et à l'avancement des ressortissants du pays d'accueil à tous les niveaux, en coopération, le cas échéant, avec les représentants des travailleurs qu'elles emploient ou des organisations de ces derniers et avec les autorités gouvernementales.»

Indicateurs et bonnes pratiques internationales des entreprises

Etat des lieux

Les entreprises ne font pas de tous les types de discrimination des enjeux de responsabilité sociale.
Les plus fréquemment abordés sont ceux qui concernent l'égalité femme/homme (1), le handicap (2) et la discrimination fondée sur l'origine ethnique (3).

1. Le sexe

Pour rendre compte de la condition de la femme en leur sein, les entreprises s'attachent à mentionner :

- les particularités du secteur d'activité dans lequel elles exercent (certains métiers sont traditionnellement des métiers d'hommes ou de femmes),
- la zone géographique car certaines entreprises oeuvrent dans des pays où l'égalité femmes/hommes n'est ni un droit ni une norme sociale.

Les entreprises communiquent également sur la catégorie professionnelle à laquelle appartiennent les femmes qui la composent. Cela leur permet de montrer qu'elles prennent en compte la question de l'accès des femmes aux postes à responsabilité.

La conciliation entre temps privé et temps professionnel a été traitée dans le chapitre sur le temps de travail (cf. chapitre 2).

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- pourcentage de femmes dans l'effectif total du groupe
- part des femmes dans la masse salariale
- pourcentage de femmes embauchées
- pourcentage de femmes cadres ou managers
- pourcentage de femmes directeurs
- pourcentage de femmes dans les comités exécutifs des pays
- nombre de femmes dans le comité exécutif
- part de femmes seniors managers
- rémunération moyenne annuelle brute femmes
- écart entre la rémunération des hommes et celle des femmes[1]
- nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation en distinguant femmes/hommes
- âge et ancienneté par métier, catégorie professionnelle et sexe.

[1] *Veolia Environnement qui utilise cet indicateur dans son Rapport développement durable 2002 précise que cette moyenne n'a qu'une valeur indicative et doit être interprétée avec précaution. Elle correspond en effet à une grande diversité de situations dues à la nature des activités et des emplois exercés ainsi qu'à leur localisation géographique.*

«*En matière d'égalité des chances, nous nous focalisons sur l'égalité hommes/femmes dans la mesure où la réglementation de droit français, à laquelle est soumise le groupe* ***Axa,*** *ne nous permet pas de tenir une statistique sur des informations telles que l'origine ethnique…*».

*[***Axa***, Rapport d'activité et de développement durable 2003]*

Dans son *Rapport annuel 2002*, **Total** explique le déséquilibre femmes/hommes de ses effectifs :
«La nature des activités industrielles et la nécessité de se déplacer souvent, parfois dans des environnements difficiles, a longtemps pesé sur la mixité qui est aujourd'hui dans un rapport trois quarts/un quart au profit des hommes. Cette proportion évolue progressivement vers un meilleur équilibre, en raison notamment d'une politique volontariste dans les recrutements».

2. Le handicap

Toutes les entreprises ne rendent pas compte à l'échelle internationale sur cette question. En effet, le handicap comme facteur discriminant ne suscite pas le même intérêt dans tous les pays. Certaines législations nationales du travail n'y font aucune référence.

Pour l'entreprise, la question de l'emploi des travailleurs handicapés se pose à deux niveaux. Celui des travailleurs handicapés qu'elle salarie et celui des travailleurs handicapés avec qui elle est liée par un contrat de sous-traitance. Ce second cas de figure ne concerne que la France.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre de travailleurs handicapés
- nombre de travailleurs handicapés embauchés
- taux de travailleurs handicapés.

Dans son *Document de référence 2003*, **Vivendi Universal** précise que «*la définition de «travailleur handicapé» est celle prévue par la législation nationale de chaque pays ou, à défaut, la définition de la Convention 159 de l'Organisation Internationale du Travail (toute personne dont les perspectives de trouver et de conserver un emploi convenable ainsi que de progresser professionnellement sont sensiblement réduites à la suite d'un handicap physique, sensoriel, intellectuel ou mental dûment reconnu).*»

3. L'origine ethnique

Les entreprises insistent sur la diversité culturelle de leurs équipes. Alors que certaines ne rendent compte que pour les cadres et les dirigeants, d'autres rendent compte pour l'ensemble des échelons de l'entreprise.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre de nationalités présentes dans les instances dirigeantes
- origine géographique des effectifs par statut (employés, cadres, cadres dirigeants, conseil d'administration).

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- formalisation au niveau international d'un engagement de principe par rapport à la non discrimination
- perception des discriminations au sein du groupe.

Dans son *Rapport social 2003*, **PSA Peugeot Citroën** déclare que le groupe «veille à éviter toute forme de discrimination au recrutement et promeut la diversité, source d'enrichissement des compétences, d'équilibre social et d'efficacité économique».

Politique et objectifs

Le principe de non discrimination est un préalable à la politique de gestion de la diversité. Celui-ci est un des principes élémentaires souvent affirmés par les chartes d'entreprises.

Les entreprises s'engagent à des degrés divers :
- certaines déclarent qu'elles traitent équitablement leurs salariés,
- d'autres qu'elles veillent à ne pas pratiquer la discrimination,
- d'autres enfin qu'elles s'engagent de manière plus volontariste à promouvoir la diversité.

Par ailleurs, ce qui distingue les entreprises est le public visé par leur politique. En matière de diversité, c'est l'accès aux postes à responsabilité qui pose problème. Aussi, certaines entreprises déclarent privilégier la diversité pour tous les postes y compris les postes de décision.

Moyens mis en œuvre

Les entreprises agissent :
- au niveau du management des ressources humaines par le recrutement ou la gestion des carrières
- en négociant avec les partenaires sociaux
- en mettant en place des groupes de travail sur la diversité
- en participant à des initiatives de promotion de l'égalité femme/homme au travail (initiative européenne *Equal Lucidité*[1], *National Association of Female Executive* aux Etats-Unis).

[1] *Programme européen qui vise à lutter conte les discriminations raciales et sexistes dans l'accès au travail, l'évolution de carrière et dans les relations de service.*

Total s'est fixé comme objectif de renforcer la mixité de l'encadrement en agissant au niveau du recrutement et de la gestion de carrière.
«*Avec 24 % de femmes dans son effectif global, le groupe s'est donné pour objectif de favoriser la mixité de ses équipes. Cet enjeu, considéré comme prioritaire, s'applique essentiellement à la population des cadres et plus spécifiquement aux ingénieurs. Le groupe s'est donc engagé de manière volontariste dans un plan de féminisation de son encadrement, comportant à la fois un volet recrutement et un volet gestion de carrière. Un objectif de féminisation a été défini début 2001 pour les recrutements dans l'ensemble du groupe, sièges et filiales. Celui-ci vise à avoir parmi les nouveaux salariés cadres une proportion de femmes au moins égale à celle que l'on observe en moyenne dans les formations dans lesquelles il recrute».*

[Rapport sociétal et environnemental 2002]

Indicateurs jugés pertinents par l'ORSE

Etat des lieux

Sur le sexe :
- par rapport à l'accès à l'emploi :
  . répartition de l'effectif par sexe, âge et ancienneté
  . pourcentage de femmes embauchées
- par rapport à la rémunération :
  . rémunération moyenne annuelle brute des femmes et des hommes
  . écart entre la rémunération des femmes et des hommes
- par rapport à l'évolution de carrière :
  . pourcentage de femmes et d'hommes ayant bénéficié d'une formation
  . taux de promotion des femmes et des hommes
  . nombre de femmes parmi les senior managers
  . composition des instances dirigeantes par sexe

Sur le handicap :
- pourcentage de travailleurs handicapés
- pourcentage de salariés handicapés embauchés dans l'année

Sur l'origine :
- aucun indicateur satisfaisant ne peut être proposé.

1. Par rapport au sexe

La condition des femmes dans l'entreprise dépend en grande partie du secteur d'activité et de la zone géographique. En effet, certains secteurs/métiers sont traditionnellement plus féminisés que d'autres.

Rendre compte par zone géographique est d'autant plus pertinent que les inégalités femmes/hommes qui existent dans les entreprises sont bien souvent le reflet de celles qui existent dans la société.

Pour comparer la situation des femmes par rapport à celle des hommes dans l'entreprise, il est important de le faire à partir de panels comparables dans chaque entité même si le choix du panel n'est jamais neutre.
Pour pouvoir déceler ce qui relève véritablement des préjugés culturels, il faudrait comparer la situation de salariés femmes/ hommes d'un même métier, d'une même catégorie professionnelle, d'une même ancienneté, avec un même niveau de formation…

L'indicateur sur le nombre de femmes embauchées lorsqu'il est corrélé avec celui sur le nombre de femmes présentes dans l'entreprise permet de montrer que l'entreprise a décidé de prendre activement en compte l'égalité professionnelle.

En matière de rémunération, il semble nécessaire de corréler les indicateurs mentionnés en les liant avec l'ancienneté par métier, catégorie professionnelle et formation initiale.

2. Par rapport au handicap

Il est intéressant que les entreprises fournissent des explications qualitatives sur l'effectif des travailleurs handicapés : difficultés de recrutement, difficultés pour trouver une définition internationale satisfaisante…

3. Par rapport à l'origine

Il est important que les entreprises rendent compte de la diversité culturelle de leurs effectifs à tous les échelons. En effet, un des enjeux de responsabilité en ce domaine est d'assurer une représentation de la diversité à tous les niveaux de l'entreprise et pas seulement à celui le plus bas.

Politique et objectifs

Identification des populations discriminées.

Discussion au niveau du groupe sur les questions de lutte contre la discrimination et de lutte pour la promotion de l'égalité, formalisation d'un engagement, mise en place d'une politique.

Description des politiques et des programmes de suivi de ces questions.

Existence d'un programme destiné à favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité.

Stratégie de l'entreprise pour favoriser l'accès des travailleurs handicapés à l'emploi et leur maintien dans l'emploi.

Par rapport à l'engagement contre la discrimination, il est important que l'entreprise s'engage sur tous les types de discrimination et qu'elle précise le degré de son engagement :
- s'engage-t-elle à traiter équitablement ses salariés,
- s'engage-t-elle à ne pas pratiquer la discrimination
- ou formule-t-elle un engagement plus volontariste de manière à promouvoir la diversité ?

L'entreprise peut exposer ce principe soit dans ses engagements en général, soit dans sa charte éthique, soit dans le cadre d'un accord avec les partenaires sociaux.

Chapitre VII
Relations sociales[1]

[1]*Aussi appelées dans certains référentiels, relations professionnelles et dialogue social*

Enjeux RSE

Le dialogue avec les salariés est un des moyens qui permet à l'entreprise de maintenir sa «licence to operate». A ce titre , il est important que l'entreprise rende compte de l'existence de ce dialogue, des moyens qu'elle met en œuvre pour le favoriser.

Une des principales difficultés qui se pose est de savoir comment doit être défini le champ des relations sociales. En effet, celui-ci varie d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre.
La tradition anglo-saxonne met l'accent sur la négociation collective, tandis que la tradition française voire européenne accorde davantage d'importance à la participation.
Il est vain de réfléchir à la production du dialogue social sans réfléchir au cadre, aux conditions dans lesquelles sont produites les relations sociales.

Cadre légal et institutionnel

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT
Les dispositions de la Déclaration concernent :
- la liberté syndicale et le droit d'organisation
- la négociation collective
- la consultation
- l'examen des réclamations
- le règlement des conflits du travail.

Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
«Respecter le droit de leurs salariés d'être représentés par des syndicats et d'autres organisations légitimes de salariés et engager, soit individuellement, soit par l'intermédiaire d'associations d'employeurs, des négociations constructives avec ces représentants, en vue d'aboutir à des accords sur les conditions d'emploi».
«Fournir aux représentants des salariés les moyens nécessaires pour faciliter la mise au point de conventions collectives efficaces».
«Communiquer aux représentants des salariés les informations nécessaires à des négociations constructives sur les conditions d'emploi».
«Promouvoir les consultations et la coopération entre les employeurs, les salariés et leurs représentants sur des sujets d'intérêt commun».
«Fournir aux salariés et à leurs représentants les informations leur permettant de se faire une idée exacte et correcte de l'activité et des résultats de l'entité ou, le cas échéant, de l'entreprise dans son ensemble».
«Lors des négociations menées de bonne foi avec des représentants des salariés sur les conditions d'emploi, ou lorsque les salariés exercent leur droit de s'organiser, ne pas menacer de transférer hors du pays en cause tout ou partie d'une unité d'exploitation ou de transférer des salariés venant d'entités constitutives de l'entreprise situées dans d'autres pays en vue d'exercer une influence déloyale sur ces négociations ou de faire obstacle à l'exercice du droit de s'organiser».
«Permettre aux représentants habilités de leurs salariés de mener des négociations sur les questions relatives aux conventions collectives ou aux relations entre travailleurs et employeurs et autoriser les parties à entreprendre des consultations sur les sujets d'intérêt commun avec les représentants patronaux habilités à prendre des décisions sur ces questions».

Décret d'application de la loi NRE
A148-2.4°: «les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs».

Lignes directrices de la GRI
LA3 : «pourcentage d'employés représentés par des organisations syndicales indépendantes ou d'autres représentants légitimes du personnel, avec répartition par zones géographiques ou pourcentage d'employés couverts par des conventions collectives, par région/par pays».
LA4 : «règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel concernant les modifications d'activité de l'organisation (par exemple, les restructurations...)».
LA13[1] : «représentation officielle des employés à la prise de décision ou à la gestion, y compris en matière de gouvernement d'entreprise».
HR5 : «description de la politique en matière de liberté syndicale et mesure dans laquelle cette politique est universellement appliquée indépendamment de la législation locale ; description des procédures/programmes destinés à traiter cette question».
HR9[1] : «description des procédures d'appel, notamment mais pas exclusivement, en relation avec les droits de l'Homme».
HR10[1] : «description de la politique de non-représailles et d'un système confidentiel effectif d'expression de griefs par le personnel».

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Taux des travailleurs bien informés des opérations de leur société;
Participation dans les décisions de la société.
Possibilité de discuter des problèmes professionnels avec ses collègues, son directeur.
Assurer une participation dans les changements technologiques et organisationnels.
Assurer une consultation concernant les conditions de travail, le temps de travail et les changements les influençant.
Augmenter le pourcentage des travailleurs couverts par des conventions collectives
Permettre le dialogue social.
Couverture de conventions collectives au niveau européen, interprofessionnel et sectoriel.

[1] *Indicateur supplémentaire*

Indicateurs et bonnes pratiques internationales des entreprises

Etat des lieux

Il porte sur différents éléments qui ont trait :
- à la représentation indirecte des salariés (1)
- à leur représentation directe (2)
- aux conflits du travail (3)
- à l'actionnariat salarié (4).

1. La représentation indirecte

a. Les institutions représentatives du personnel et la représentation syndicale

La dénomination et le périmètre couvert par des instances représentatives du per sonnel au niveau international varient d'une entreprise à l'autre : certaines parlent de comité de groupe, d'autres d'instance de dialogue social, de comité d'entreprise, de comité européen pour l'information et le dialogue, ou de comité d'information et de consultation.
Certaines de ces instances ont une vocation européenne, d'autres mondiale.

Les renseignements fournis par les entreprises sur les organes représentatifs concernent :
- la représentativité des membres : le nombre de personnes qui les compose, nombre de pays représentés, choix du président,
- l'effectivité de leur rôle : qui est à l'initiative des réunions, quel est le nombre de réunions, quels sont les thèmes abordés (stratégie, organisation, situation économique, sociale et financière), qui fixe l'ordre du jour et comment. Dans certaines entreprises, l'ordre du jour est établi à l'occasion de réunions préparatoires qui réunissent l'ensemble des élus.

Certaines institutions comportent un bureau qui doit permettre d'assurer le suivi du travail mené. Les précisions quant à son mode de fonctionnement sont les mêmes que pour l'instance dont il est issu : nombre de réunions du bureau dans l'année, composition du bureau (nombre de membres et nationalités), initiative des réunions de bureau, thèmes abordés.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- pourcentage de salariés disposant dans leur entreprise d'une instance représentative du personnel
- composition de la délégation du comité européen en distinguant par nationalité et par statut (membres, observateurs et bureau)
- nombre total de représentants du personnel : délégués syndicaux, délégués du personnel, membres de comités d'entreprise ou d'établissement, de comités d'hygiène et de sécurité
- pourcentage de sites dans le monde ayant un système d'information et d'échange formel et institutionnalisé du fait de la loi
- pourcentage de sites dans le monde ayant un système d'information et d'échange formel et institutionnalisé à l'initiative du site.

«*Le groupe **Danone** a instauré depuis les années 70 un dialogue social au-delà des frontières nationales. En 1996, le groupe a créé le Comité d'information et de Consultation (CIC) (…)*
Le dialogue avec le CIC porte sur la situation économique du groupe, les grands projets industriels et technologiques, l'emploi, les conditions de travail et la formation. Dès le départ le CIC dépasse le cadre européen en réunissant des représentants d'une vingtaine de pays.
Réuni une fois par an et présidé par Franck Riboud, il est composé, d'une part, de syndicalistes salariés du groupe Danone, de permanents syndicaux nationaux, et, d'autre part, de la DGRH et des directeurs opérationnels en fonction des sujets traités. Il comporte en outre quatre observateurs de l'UITA[1] pour l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, l'Afrique et l'Asie.
En 2002, le CIC a été informé dans le cadre de comités de pilotage sur :
- *le suivi de la restructuration du pôle biscuits (signature d'un accord de méthode et application d'accords locaux de mise en œuvre)*
- *la mise en place des programmes qui ont un impact sur l'organisation du travail*».

[1] *Union Internationale des Travailleurs de l'Agroalimentaire, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes*

[Rapport d'activité et développement durable 2002]

b. La négociation collective

De plus en plus d'entreprises signent des accords collectifs au niveau du groupe.

Certaines d'entre elles ont d'ailleurs mis en œuvre des structures qui permettent de s'assurer de la qualité de l'application des accords.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre d'accords collectifs conclu dans l'année et leur objet
- nombre d'avis signés et qualité de leur application
- pourcentage de salariés couverts par une convention collective.

Dans *Groupe **EDF** -Rapport annuel 2003-Développement durable*, EDF précise que «*Toutes les entités du groupe EDF tendent à faire bénéficier au plus grand nombre de leurs collaborateurs d'une convention collective. Le taux de couverture atteint aujourd'hui 95 %*».

Chez **Suez** le suivi de la *Charte sociale internationale* est assuré par l'instance européenne de dialogue, la direction des RH. Le suivi se décline en deux modes :
- en cas de doute sur l'application d'un point de la charte, la situation est portée auprès de l'instance européenne et de la DRH du groupe. Une enquête est diligentée par la DRH de l'entité concernée ;
- un suivi proactif est mis en place sur la base du *reporting* social, renforcé par des indicateurs qui ermettent d'établir un diagnostic plus précis de la situation sociale du groupe dans son ensemble.

[Rapport d'activité et développement durable 2002]

2. *La représentation directe*

Voir la partie sur les moyens mis en œuvre pour favoriser la participation directe.

3. *Les conflits du travail*

Pour traiter de la question des conflits du travail, très peu d'entreprises utilisent un indicateur quantitatif. La plupart évoquent ce fait par une phrase vague : «l'entreprise n'a pas connu de mouvement de grève significatif au cours des dernières années».

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- total de temps perdu pour faits de grèves en pourcentage du temps travaillé
- nombre total de jours hommes de grève (durée de la grève x nombre de grévistes)
- nombre de jours/hommes de grèves de caractère régional ou national extérieur à l'entreprise[1]
- nombre de jours hommes de grèves de caractère professionnel spécifique à l'entreprise.

[1] *Exemple : nombre de jours hommes correspondants : 3 grévistes pendant 2 jours = 6*

4. *L'actionnariat salarié*

Les entreprises cherchent à mesurer le pourcentage de salariés actionnaires et la part du capital social qu'ils détiennent.

Certains supports précisent la composition du plan d'épargne du groupe.
Quasiment aucun support n'explique la manière dont s'opère la sélection des fonds et comment est géré l'actionnariat salarié.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- intéressement ou participation
- organisation de l'actionnariat salarié
- déploiement de l'actionnariat salarié
- nombre de sociétés participantes
  Par rapport à la souscription, une seule entreprise a introduit une distinction en fonction du revenu par habitant pour permettre une grande participation dans les pays où les revenus sont faibles.
- nombre de salariés ayant participé à la dernière augmentation de capital
- pourcentage du capital détenu par les salariés.

Politique et objectifs

La politique des entreprises en matière de relations sociales repose :
- sur l'affirmation du principe de non discrimination
- sur la volonté d'instaurer un véritable dialogue social.

1. *Le principe de non discrimination*

Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la diversité, la non discrimination envers les représentants syndicaux est largement affirmée par les entreprises dans leur *reporting* RSE.
Certaines mentionnent des dispositifs particuliers qui garantissent la non discrimination à l'égard des mandatés.

2. *La volonté d'instaurer un véritable dialogue social*

Des entreprises ont signé des accords sur la reconnaissance des droits syndicaux tels que prévus par les conventions de l'OIT. Dans certains cas, ces accords ont une portée nationale, dans d'autres cas, ils sont signés avec des organisations internationales de travailleurs et s'appliquent à l'ensemble du groupe.

La volonté d'instaurer un véritable dialogue social est un enjeu de responsabilité sociale soit parce qu'il s'agit d'encourager le dialogue à l'échelle internationale, soit parce qu'il s'agit de le susciter au niveau local même lorsque la loi ne l'impose pas.

Enfin, un des enjeux à venir pour les entreprises en matière de dialogue social sera d'articuler les différents niveaux du dialogue social : national, européen et mondial.

«*La Fédération Européenne des Travailleurs du Bois et du Bâtiment (FETBB), organisation membre de la CES (Confédération Européenne des Syndicats) et de l'IFBWW (International Federation of Building and Wood Workers), la FECC (Fédération Européenne des Cadres de la Construction), organisation membres de la CEC (Confédération Européenne des Cadres), disposent chacune d'un expert au sein du comité d'entreprise européen de* ***Vinci***».

[Rapport annuel 2003]

«*Notre volonté est de mettre en œuvre rapidement un indicateur mesurant l'efficacité du dialogue social au sein du Groupe* ***Rhodia****. Cet indicateur prendra en compte le nombre d'heures perdues du fait de mouvements sociaux et l'absentéisme. Notre volonté est de promouvoir un dialogue social constructif, respectueux des contraintes et des logiques de chacun, pour prévenir et résoudre les crises potentielles*»?

[Rapport développement durable 2002]

Accor *a signé «en 1995 un accord avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes, relatif à la reconnaissance pleine et entière des droits syndicaux, conformément aux conventions de l'OIT(…)»*

[*Rapport annuel 2002]*

3. *L'actionnariat salarié*

En matière d'actionnariat salarié, quelques entreprises se sont fixées un objectif d'augmentation de la part du capital de l'entreprise détenue par les salariés ou d'extension à de nouvelles zones géographiques.

Dans son *Rapport développement durable 2002*, **Lafarge** décrit comme objectif :
«*Répéter les programmes d'actionnariat salarié à intervalles réguliers : objectif pour 2004 : atteindre 3 % du capital détenu par les salariés*».

Moyens mis en œuvre

1. *Pour assurer la représentation indirecte*

a. *La représentation du personnel*
Certains événements peuvent pousser les entreprises à revoir leurs méthodes de travail en matière de dialogue social.

Le rapprochement TotalFinaElf a donné lieu à la création d'un «groupe de concertation et de suivi sur le rapprochement» des deux entreprises.
Ce groupe réunit les équipes de travail et les instances de représentation du personnel. Il s'agit d'un accord innovant quant aux méthodes de travail en matière de dialogue social : sur chaque question faisant l'objet d'une négociation ou d'une concertation, un groupe de travail est constitué. Il réunit des spécialistes du sujet, des interlocuteurs des RH et les partenaires sociaux. La première étape vise à faire l'état des lieux et à examiner tous les aspects techniques du sujet. Dès que les partenaires sociaux se sentent prêts, la négociation ou concertation -seconde étape- peut avoir lieu sur des bases claires et précises.

[***Total***, *Rapport sociétal et environnemental 2002]*

b. La représentation syndicale

La question des moyens est abordée soit :
- sous l'angle des sommes allouées au titre de la représentation syndicale
- soit sous celle de dispositifs spéciaux de formation, notamment aux nouvelles technologies de l'information.

En effet, dans certaines entreprises, les représentants syndicaux exploitent un site Intranet qui leur permet de diffuser l'information ; dans d'autres, l'entreprise fournit une messagerie électronique avec un accès protégé qui facilite les échanges entre les partenaires sociaux et la direction générale ; dans une autre, ce sont les tracts syndicaux qui sont mis en ligne et sont donc consultables par l'ensemble des salariés.

Une entreprise a mis en place un dispositif qui lui permet d'évaluer les moyens du dialogue avec les syndicats.

2. Pour assurer la représentation directe

a. Les enquêtes de satisfaction

Certaines entreprises précisent un certain nombre d'éléments lorsqu'elles abordent la question des enquêtes de satisfaction:
- le périmètre géographique du questionnaire ; de plus en plus d'entreprises diligentent des questionnaires pour l'ensemble des salariés du groupe
- la ou les catégories professionnelles interrogées ; de nombreuses enquêtes ne concernent que l'encadrement
- le nombre de personnes interrogées, le pourcentage de l'effectif couvert par le questionnaire et le taux de réponse
- l'indépendance de l'organisme qui réalise l'enquête : organisme interne ou externe à l'entreprise
- les moyens utilisés pour réaliser l'enquête : papier, intranet...
- la fréquence du questionnaire
- le thème des questions : perception de l'entreprise par les salariés, satisfaction, environnement de travail, politique des ressources humaines, management, stratégie, valeurs et culture de l'entreprise…
  Certains questionnaires interrogent les salariés sur leur rapport au travail : l'intérêt du travail, confiance dans l'évolution de l'emploi de leur secteur et dans celle de leur propre emploi, la définition des objectifs et missions qui leur sont dévolus (claire ou non) ainsi que sur le réalisme de ces objectifs et missions.
- la finalité du questionnaire : est-ce seulement un baromètre ou servira-t-il d'outil de pilotage des ressources humaines, de base de propositions d'actions pour la direction ?
- la communication des résultats de l'enquête aux salariés.

Certains événements particuliers de la vie de l'entreprise peuvent donner lieu à une enquête supplémentaire pour savoir comment les salariés les vivent (fusion…)

Certaines entreprises se soumettent également à une enquête interentreprise destinée à comparer leur image d'employeur à celle d'autres entreprises.

*«(…) **Axa** a créé en 1993 un outil d'évaluation de son climat social : Scope. Cette enquête est composée d'une cinquantaine de questions regroupées autour de sept dimensions : qualité du manager - efficacité de l'organisation - capacité d'initiative perception de la stratégie - engagement-confiance- conditions de travail - évaluation. Les résultats sont consolidés au niveau des directions, des sociétés et du groupe. (….). Les résultats de Scope sont considérés comme fortement représentatifs de la réalité de l'entreprise dans la mesure où le taux de réponse au sondage est très élevé pour ce genre d'exercice (77 % en 2003)*».

[*Rapport d'activité et de développement durable 2003]*

«*Renault déploie deux fois par an, une enquête interne internationale afin de mesurer la perception de l'entreprise par ses salariés dans le monde (…) Depuis le démarrage de l'alliance avec Nissan, une enquête simultanée est menée auprès de 7.000 collaborateurs des deux groupes pour mesurer la perception de l'alliance par les salariés*».

[*Rapport annuel d'activité 2002]*

b. Le reporting interne et autres dispositifs de remontée de l'information

Certaines entreprises ont mis en place des procédures internes qui assurent, par un *reporting* approprié, une remontée d'informations au plan national sur des sujets constituant un enjeu qui dépasse le niveau où est établi le dialogue social.

D'autres ont mis en place un dispositif permanent d'écoute de salariés sur la base d'une enquête interne confiée à un organisme indépendant.

Dans d'autres entreprises, c'est l'Intranet qui permet aux salariés de poser des questions ou d'exprimer un avis.

Certaines entreprises précisent que tous les salariés ont accès à l'Intranet, de façon individuelle pour la grande majorité ou de façon partagée sur les sites de production.

3. Pour prévenir les conflits du travail

Certaines entreprises ont mis en place des structures de prévention de la grève mais celles-ci ne sont pas généralisées à l'ensemble du groupe. Nous n'en traiterons donc pas ici.

Indicateurs jugés pertinents par l'ORSE

Exceptionnellement, il n'a pas été procédé au découpage habituel (état des lieux, politique et objectifs, moyens mis en œuvre). Afin de proposer des indicateurs qui couvrent l'ensemble du champ des relations sociales, le groupe a raisonné par thématiques :
- le principe de non discrimination syndicale (I),
- la représentation des salariés (II),
- la négociation collective (III),
- les conflits du travail (IV),
- la participation directe des salariés (V).

Le principe de non-discrimination syndicale

Formalisation d'une démarche de non discrimination syndicale et moyens mis en oeuvre pour faire respecter ce principe.

Moyens mis en œuvre par l'entreprise pour favoriser la représentation syndicale.

Comme enjeu de responsabilité sociale des entreprises, le dialogue social doit être favorisé à tous les niveaux, du plus global avec le comité de groupe mondial au plus local en rendant compte des pratiques des entreprises pour favoriser la représentation des salariés même lorsque la loi ne les oblige pas à le faire (au dessous d'un certain nombre de salariés, par exemple).

En plus d'accords signés au niveau du groupe avec des organisations syndicales professionnelles internationales pour fixer un cadre international conforme aux conventions de l'OIT, certaines entreprises ont formalisé des accords avec des syndicats locaux pour garantir la non discrimination et encourager la représentation syndicale.

Le principe de non discrimination doit être garanti non seulement pour les représentants du personnel mandatés ou non mais aussi pour les syndicalistes qui n'exercent pas de mandat électif.

Il faut distinguer deux types de moyens :
- ceux qui sont destinés à lutter contre la discrimination : reconstitution de carrière, protection des représentants du personnel mandatés ou non, par exemple
- ceux que l'entreprise met en œuvre pour faciliter l'activité syndicale.

Par rapport aux moyens dont disposent les représentants du personnel mandatés ou non, certains sont relatifs aux moyens matériels alloués (locaux, outils de diffusion de l'information (Intranet)), d'autres aux moyens financiers (somme allouée au titre de la représentation syndicale), au nombre d'heures de formation...

La représentation des salariés

Pourcentage des sites du groupe :
- représentés par des organisations syndicales indépendantes (des pouvoirs publics et des organisations patronales) ou d'autres représentants légitimes du personnel, notamment les représentants élus
- couverts par des conventions collectives.

Représentation officielle des salariés à la gestion de l'entreprise ou à son contrôle, y compris en matière de gouvernement d'entreprise.

Avis du comité de groupe sur la qualité des relations sociales.

Compte tenu des disparités locales, un indicateur sur le taux de syndicalisation pour l'ensemble du groupe ne semble pas pertinent.

Il est préférable d'avoir comme indicateur le pourcentage de sites disposant d'une organisation syndicale indépendante ou d'une représentation élue. La mise en oeuvre d'un tel indicateur doit s'accompagner d'une bonne connaissance de la structure du groupe. En effet, plus le groupe est décentralisé, plus cet indicateur est difficile à interpréter au niveau du groupe.

C'est pourquoi, il peut être pertinent d'affiner l'indicateur sur la représentation des salariés par zone géographique.

Cependant, l'indicateur sur le pourcentage de salariés représentés par une organisation syndicale indépendante ou par toute autre organisation représentative des salariés est intéressant car il permet à l'entreprise de s'interroger sur les moyens qu'elle se donne pour favoriser la représentation syndicale.

Le dialogue social et la négociation collective

Initiatives visant à créer un dialogue au niveau du groupe se traduisant par :
- la mise en place d'instances représentatives du personnel conformément aux obligations légales
- la mise en place d'une instance de dialogue et de négociation : type d'instance, fonctionnement
- des contacts avec les organisations syndicales professionnelles internationales.

Consultation, information et négociation avec le personnel au niveau du groupe :
- respect des obligations légales en matière de négociation
- thèmes et priorités en matière de négociation, information, consultation
- règles et procédures de négociation, information, consultation concernant les modifications d'activité de l'organisation : restructurations, délocalisations, sous-traitance.

Initiatives visant à s'assurer de la qualité de l'application des accords signés.

En choisissant un indicateur sur la *mise en place d'une instance de dialogue et de négociation : type d'instance, fonctionnement*, l'idée est d'évaluer si les conditions d'une négociation équilibrée sont réunies.
L'important n'est pas réellement d'évaluer la production d'accords mais la qualité de la négociation. Celle-ci varie d'une entreprise à l'autre.

Avec l'extension du périmètre d'activité des entreprises, la structure du dialogue social change. Les entreprises doivent de plus en plus combiner les différents niveaux du dialogue social (national, européen, mondial). Lorsqu'elles rendent compte, il est important qu'elles distinguent ces différents niveaux.

Pour tenter d'évaluer la qualité de la mise en oeuvre des relations sociales, peuvent ainsi être précisés :
- le nombre de représentants présents dans les instances
- la représentativité de ces représentants par rapport à leur nationalité
- les sujets discutés au cours des réunions
- l'initiateur de l'ordre du jour
- les moyens mis en oeuvre pour que les membres siégeant dans ces instances disposent des informations en temps et en heure
- la composition de l'instance restreinte, le nombre de réunions, l'ordre du jour...

Les conflits du travail

> Nombre d'heures de grève par rapport au temps de travail annuel et en distinguant si possible selon l'origine externe ou interne du mot d'ordre.
>
> Explicitation des enjeux et des modalités de résolution de la grève.
>
> Dispositifs de collecte et/ou de traitement des recours individuels.

Il est difficile de faire l'impasse sur les indicateurs en matière de conflits du travail. En effet, le conflit est un des moyens d'expression des salariés qu'il s'agisse de conflits collectifs (grèves) ou de conflits individuels (nombre de litiges individuels portés devant les tribunaux ou en interne).

L'indicateur sur le nombre d'heures de grève ne suffit pas car, d'une part, les conflits prennent de moins en moins la forme de conflits collectifs (d'où l'intérêt d'un indicateur sur les conflits individuels), d'autre part, les formes d'expression de la conflictualité sont de plus en plus subtiles à saisir.

Même si certaines entreprises parviennent, à la lecture des préavis, à comptabiliser les grèves en distinguant selon les causes du conflit collectif, il n'est pas toujours aisé de faire la part des choses entre ce qui relève avant tout d'un conflit interne à l'entreprise de ce qui est le fait de revendications portées au niveau national.
Cette difficulté ne semble toutefois pas être rencontrée par toutes les entreprises. Certaines la réfutent en précisant que les préavis distinguent entre les causes du conflit collectif.
Lorsqu'on analyse les éléments d'information sur les relations sociales, on porte l'attention sur :
- les éléments en structure, par exemple les jours de grève.
  Mais ces indicateurs sont très fragiles car les indicateurs ne sont pas les mêmes d'une entreprise à une autre.
- les évolutions en la matière.
  Si la conflictualité augmente, on sera amené à se poser des questions quelle que soit la manière dont elle est mesurée.

Un indicateur sur le nombre de jours de grève n'a pas de pertinence en tant que tel. Un tel indicateur ne présente d'intérêt que parce qu'il permet diverses interprétations qu'il appartiendra à l'entreprise de valider ou non.
Par exemple, il peut servir à révéler qu'une entreprise communique facilement ou non sur le sujet des relations conflictuelles dans l'entreprise.

Concernant les dispositifs mis en œuvre dans les entreprises pour collecter et/ou traiter les conflits individuels, il appartient à l'entreprise de les définir car ils peuvent varier d'un pays à l'autre.
En suivant l'idée que les indicateurs doivent servir à préparer l'action, il faudrait mettre l'accent sur tous les signaux et outils qui peuvent servir à prévenir le conflit (tiers facilitateur…).
Il faut toujours avoir à l'esprit que ce que l'on cherche à savoir et à montrer n'est pas tant le fonctionnement des relations sociales que la qualité de ce fonctionnement.

A ce titre, les mécanismes qui sont mis en place pour prévenir les conflits et donc pour éviter la détérioration des relations sociales sont à signaler par un indicateur.

La participation directe des salariés

a. L'expression individuelle

> Description des enquêtes de satisfaction.
>
> Structure encourageant les salariés à faire part de leurs remarques, idées, suggestions et moyens alloués.

La pratique des enquêtes de satisfaction des salariés tend à se généraliser à toutes les entreprises. Cependant, elles sont sujettes à des réserves méthodologiques telles que certains acteurs se demandent s'il est opportun de les ériger en bonne pratique.
Un certain nombre d'éléments doivent être précisés pour leur conférer un intérêt en termes de management socialement responsable :

- la garantie de l'anonymat
- le périmètre géographique
- la ou les catégories socioprofessionnelles visées
- le nombre de personnes interrogées, le pourcentage de l'effectif couvert et le taux de réponse
- le degré d'indépendance de l'organisme qui réalise l'enquête
- la fréquence du questionnaire
- le thème des questions
- la finalité du questionnaire : outil de communication, baromètre, outil de pilotage des ressources humaines
- la communication exhaustive ou non des résultats aux salariés.

Même si les questionnaires de satisfaction peuvent susciter des réserves, ils présentent un réel intérêt pour l'entreprise lorsque certaines questions sont posées de manière récurrente d'un questionnaire à l'autre.
Dans une telle situation, le questionnaire est pour l'entreprise un moyen puissant de faire remonter certaines informations et de repérer des signaux faibles.

b. L'actionnariat salarié

Description de la politique et du dispositif d'actionnariat salarié et/ou d'intéressement.

Conditions de la participation des salariés.

La mise en place d'un actionnariat salarié par les entreprises ne constitue pas seulement un enjeu en matière de rémunération. Dans certains pays, c'est aussi un véritable enjeu de responsabilité sociale car il permet aux salariés modestes de se constituer un capital qui pourra garantir un prêt. L'actionnariat salarié est donc dans certains pays un moyen d'accès au système bancaire.

Par rapport à la représentation officielle des salariés actionnaires, le plus important est de savoir à quel titre ils sont représentés : sont-ils salariés actionnaires ou actionnaires salariés ?

Pour décrire la politique d'actionnariat salarié, plusieurs indicateurs sont envisageables :

- le déploiement : nombre de pays participants au plan d'actionnariat, nombre de sociétés participantes
- nombre de salariés ayant participé à la dernière augmentation de capital
- pourcentage du capital détenu par les salariés.

Chapitre VIII
Restructurations et ré-organisations

Enjeux RSE

Si l'étude des ré-organisations s'inscrit dans la suite logique de ce travail sur le *reporting* social international, il peut, en revanche, paraître surprenant de faire des restructurations des outils de production un enjeu de RSE.
En effet, elles sont en principe liées à un moment exceptionnel de la vie de l'entreprise alors que tous les thèmes abordés dans cette étude se réfèrent à des situations qui se retrouvent d'une année sur l'autre.

Cependant, depuis quelques années, les restructurations ont perdu leur caractère accidentel pour s'inscrire dans la récurrence des modes de gestion de l'entreprise.
En outre, elles ont acquis un caractère transnational qui implique que les entreprises mettent en place des modes de gestion internationaux de la restructuration.

Ces deux paramètres expliquent que les restructurations fassent l'objet d'une réflexion sous l'angle du *reporting* social international au même titre que les sujets plus traditionnels déjà étudiés.

Restructurations et ré-organisations sont un enjeu de responsabilité sociale à plusieurs titres :

- parce qu'elles affectent les salariés de l'entreprise (salariés directs, sous-traitants…)
- parce qu'elles ont un impact sur le territoire
- parce qu'elles ont un impact non seulement sur les individus mais aussi sur l'ensemble du corps social
- parce qu'elles contraignent l'entreprise, ses salariés et les parties prenantes (notamment les syndicats et le territoire) à réfléchir en termes de qualifications, employabilité, reconversion, compétences transférables.

Cadre légal et institutionnel

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT
«Les entreprises multinationales qui envisagent d'apporter à leurs activités des modifications (y compris celles qu'occasionnent les fusions, rachats ou transferts de production) pouvant avoir des effets importants sur l'emploi devraient signaler suffisamment à l'avance ces modifications aux autorités gouvernementales appropriées et aux représentants des travailleurs qu'elles emploient, ainsi qu'à leurs organisations, afin que les répercussions puissent être examinées en commun et qu'en soient atténuées le plus possible les conséquences défavorables. Cela est particulièrement important dans le cas de la fermeture d'une entité entraînant des congédiements ou des licenciements collectifs».
«Les gouvernements devraient, en coopération avec les entreprises tant multinationales que nationales, assurer sous une forme ou une autre la protection du revenu des travailleurs à l'emploi desquels il est mis fin».

Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
«Lorsqu'elles envisagent d'apporter à leurs opérations des changements susceptibles d'avoir des effets importants sur les moyens d'existence de leurs salariés, notamment en cas de fermeture d'une entité entraînant des licenciements collectifs, en avertir dans un délai raisonnable les représentants de leurs salariés et, le cas échéant, les autorités nationales compétentes et coopérer avec ces représentants et autorités de façon à atténuer au maximum tout effet défavorable.
Compte tenu des circonstances particulières dans chaque cas, il serait souhaitable que la direction en avertisse les intéressés avant que la décision définitive ne soit prise.
D'autres moyens pourront être également utilisés pour que s'instaure une coopération constructive en vue d'atténuer les effets de telles décisions».

Décret d'application de la loi NRE
Art 148-2.1°b) : «Informations relatives aux plans de sauvegarde des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement».

Lignes directrices de la GRI
LA4 : «règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel concernant les modifications d'activité de l'organisation».

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Assurer une participation dans les changements technologiques et organisationnels
Assurer une consultation concernant les conditions de travail, le temps de travail et les changements les influençant
Fournir des informations et assurer une consultation concernant les politiques et les mesures d'emploi et fournir des informations concernant les plans de licenciement.

Indicateurs et bonnes pratiques internationales des entreprises

Les entreprises communiquent davantage sur les restructurations que sur les ré-organisations.

Etat des lieux

Toutes les entreprises confrontées à la question des restructurations proposent au moins un indicateur quantitatif relatif à l'état des lieux en matière de restructuration.
Les entreprises assortissent ces indicateurs quantitatifs de commentaires qui portent sur :
- les motifs de la restructuration (ralentissement brutal du marché, nécessité de moderniser un site…)
- le statut des salariés (âge, statut contractuel ou juridique…)

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- nombre de mesures collectives de réduction des effectifs
- pourcentage de l'effectif touché par les restructurations
- nombre d'emplois supprimés et prévision d'emplois créés
- coût de restructuration.

Politique et objectifs

1. *La formalisation de l'engagement*

Les entreprises formalisent leur engagement en matière de restructuration soit dans le cadre de leur *reporting* social, soit dans celui de documents relatifs aux engagements de l'entreprise.
Dans certaines entreprises, les restructurations et réorganisations donnent lieu à l'ouverture de sites web dédiés ou à des publications sur papier.

***«Lafarge** a élaboré trois principes d'action quant aux restructurations :*
- *anticipation afin de développer les compétences des salariés et leur employabilité*
- *efficacité dans la recherche de solutions*
- *solidarité avec tous les salariés».*

[Rapport développement durable 2002]

2. *L'information des salariés*

Les entreprises font du moment de l'annonce de la restructuration un enjeu de responsabilité sociale. Celui-ci doit intervenir très en amont de la procédure même quand la loi n'oblige pas l'entreprise à le faire.

Les entreprises communiquent également sur leur volonté d'être transparentes quant à l'ampleur de la réduction des effectifs.

Dans *Groupe **Arcelor** 2002,* Arcelor déclare «*vouloir assumer ses responsabilités d'industriel*» et fait du moment de l'annonce un élément de sa politique responsable.
«*L'annonce des orientations stratégiques du groupe le 24 janvier dernier impliquera, à partir de janvier 2004, des réductions d'effectif et la fin de certaines activités. Le CA a estimé qu'il était de son devoir de rendre ces orientations publiques à temps, en vue de mobiliser toutes les parties concernées. En particulier, le conseil s'est engagé à mettre en place les accompagnements nécessaires pour la reconversion des hommes et la réindustrialisation des bassins d'emploi (…)*».

3. *Les objectifs de l'entreprise*

Les entreprises se fixent pour objectifs :
- d'assurer la préservation de l'emploi de leurs salariés
- de proposer des solutions individuelles à chacun des salariés
- de favoriser le reclassement en interne.

Lorsqu'elles sont le principal employeur d'un bassin d'emploi, les entreprises incluent dans le volet sur les restructurations une rubrique «réindustrialisation».
Certaines s'engagent sur des objectifs précis : «recréer autant d'emplois que d'emplois supprimés» (cf. exemple ci-après)

«***Danone*** *s'est donné comme objectif de redynamiser les bassins d'emploi confrontés à des fermetures d'usines ou des réductions d'effectifs, en récréant autant d'emplois que d'emplois supprimés.*
Depuis 2002, une équipe de la direction du développement durable et de la responsabilité sociale du groupe, dédiée à ces actions, travaille en relation avec les collectivités locales, les chambres de commerce et les organismes financiers régionaux. Son rôle est d'identifier les entreprises ayant des projets d'investissements créateurs d'emplois et de faciliter leur implantation effective. En fonction des projets de sites, les entreprises accompagnées bénéficient d'une assistance de la part du groupe Danone : aides financières en fonction du nombre d'emplois créés, assistance technique et appui dans les démarches auprès des administrations locales.
Résultats : le groupe a conclu un accord pour chacun des cinq sites fermés en Europe. Plus de 3500 entreprises européennes ont été contactées pour s'y implanter. Les prévisions de créations d'emplois sont supérieures aux emplois supprimés».

[*Rapport de responsabilité sociale et environnementale 2002]*

Moyens mis en œuvre

1. *La consultation et la négociation avec les partenaires sociaux*

Les entreprises précisent que les restructurations se font de manière concertée dans tous les pays avec le souci d'un réel dialogue social.

Dans son *Rapport de développement durable 2003*, **Areva** déclare que «*La volonté de dialoguer en amont avec les personnels et leurs représentants permet de limiter les conséquences sociales liées aux diminutions d'emploi*»

*«Les restructurations menées depuis juillet 2002 pour faire face aux graves difficultés financières rencontrées par le groupe (**Vivendi Universal)**, ont donné lieu à des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). (…)*
Les données 2003 présentées dans le tableau ci-dessous couvrent 100% des effectifs du groupe.»
[Rapport développement durable 2003]

	Date de mise en œuvre du PSE	Nombre de salariés licenciés au 31.12.2003
Groupe Canal+	juin	150
Universal Music Group	juin	1306
Vivendi Universal Games	février	256
Vivendi Universal Entertainment	janvier	406
Groupe SFR Cegetel	-	-
Maroc Telecom	-	-
Vivendi Télécom International	juillet	26
VU Net	février	560
Autres	janvier	219
Total		2923

2. *Les mesures d'accompagnement*

Toutes les entreprises communiquent sur les moyens mis en œuvre. Les mesures d'accompagnement sont le fait soit d'une structure ad hoc créée par l'entreprise, soit de prestataires extérieurs.
Les services proposés par ces structures sont quasiment toujours les mêmes : aide à la formation, à la recherche d'informations professionnelles, à la préparation d'entretiens…

Les mesures d'accompagnement varient selon la situation du salarié :
- mobilité interne
- aide à la création d'entreprise
- mesures d'âge
- reclassement dans le bassin d'emploi.

Indicateurs utilisés par les entreprises :
- pourcentage des sites avec plans d'accompagnement en cas de fermeture
- pourcentage de l'effectif reclassé
- pourcentage des partenariats avec les collectivités locales pour redéploiement dans ce cadre
- nombre d'emplois créés par l'implantation d'activités nouvelles.

3. Le suivi des salariés

Il concerne à la fois le suivi du salarié dans sa situation par rapport à l'emploi mais aussi dans l'aide que l'entreprise peut lui apporter pour régler toutes les contingences matérielles liées à son changement de situation (visites et rencontres de la nouvelle équipe avec laquelle il va désormais travailler, recherche de logement, situation du conjoint, école pour les enfants…).

Enfin, certaines entreprises -qui opèrent dans des pays où la législation sociale prévoit des avantages sociaux inférieurs à ceux procurés par l'entreprise- s'engagent à maintenir pendant une certaine période, certains de ces avantages liés au salariat : assistance médicale, assistance alimentaire…

Indicateurs jugés pertinents par l'ORSE

Etat des lieux

Motifs de la restructuration.

Pourcentage de l'effectif touché par les restructurations par zone géographique.

En sus de l'indicateur sur le pourcentage de l'effectif touché, il serait bon de préciser quel est le statut juridique et personnel (âge, sexe…) des personnes qui sont touchées par les restructurations. En effet, les sous-traitants, les salariés à contrat à durée limitée ne sont pas inclus dans le volet social des restructurations.

Des précisions sur la situation personnelle des salariés (salariés directs et indirects) concernés sont importantes car des études montrent que la combinaison haut niveau d'ancienneté et haut niveau de qualification minimise les effets des restructurations sur les individus.

Politique et objectifs

Politique de l'entreprise pour anticiper les risques liés aux restructurations (gestion prévisionnelle de l'emploi…).

Stratégie initiée par l'entreprise pour informer les parties prenantes (salariés, représentants du personnel, collectivités locales…) de la restructuration et de ses objectifs.

Les risques que représentent les restructurations ont des répercussions :
- directes sur les salariés
- indirectes sur le territoire (sous-traitants, fournisseurs…), notamment lorsque l'entreprise est un des employeurs principaux.

Les risques seront d'autant plus limités que la politique de l'entreprise en matière de stratégie de développement économique s'inscrira dans la durée.

Ainsi, certains risques inhérents à une restructuration (perte d'emploi..) seront en partie prévenus si l'entreprise a veillé :
- à l'employabilité de ses salariés
- à préparer très en amont la restructuration, notamment en informant et en consultant les représentants des salariés dès la décision prise.

Moyens mis en œuvre

Moyens mis en oeuvre pour accompagner et suivre les salariés.

Pourcentage des effectifs reclassés par site.

Les restructurations ne touchent pas seulement les salariés de l'entreprise mais concernent le bassin d'emploi en général. Il est important que l'entreprise discute de sa décision et de son impact avec les salariés, les collectivités locales et les autres parties prenantes qui peuvent être touchées par la mesure.

Au chapitre des moyens mis en œuvre, il convient de distinguer ceux qui relèvent des mesures indemnitaires et ceux qui concernent le volet social des restructurations. En effet, alors que les entreprises et leurs salariés privilégient bien souvent la solution indemnitaire comme mode de règlement de la restructuration, les mesures sociales (reclassement, aide à la création d'entreprise et autres) s'inscrivent davantage dans la durée.

Cette notion de durée est également importante par rapport au pourcentage de l'effectif reclassé. Tous les emplois proposés aux salariés n'ont pas la même «durabilité». Il conviendrait donc d'affiner cet indicateur en précisant «reclassés en CDI».

En outre, il est important de prendre en compte la valeur des actions menées par l'entreprise pour aider ses anciens salariés à s'insérer sur le marché du travail (formation qualifiante…) lorsqu'il n'a pas été possible de les reclasser dans le court terme.

Le suivi concerne les salariés qui ont quitté l'entreprise et ceux qui sont restés dans l'entreprise. En effet, si le suivi des salariés qui ont quitté l'entreprise semble être une nécessité évidente, celui des salariés qui demeurent dans l'entreprise présente aussi un enjeu social.
Bien souvent, les restructurations s'accompagnent pour les salariés qui conservent leur poste d'une modification importante de l'organisation du travail collective et individuelle (modification de l'acte de travail et de la charge de travail).

Le suivi des salariés qui ont quitté l'entreprise concerne :
- celui de leur situation par rapport à l'emploi
- celui qui relève de l'aide que l'entreprise peut apporter pour régler toutes les contingences matérielles liées au changement de situation (recherche de logement, situation du conjoint, problèmes de santé…)
- celui que l'entreprise apporte, notamment dans des pays où la législation sociale prévoit des avantages sociaux inférieurs à ceux procurés par l'entreprise : couverture sociale, assistance alimentaire…

Il est important de préciser la durée pendant laquelle l'entreprise assure le maintien de ces avantages et garanties.

Annexe 1
Remerciements

Ce travail est avant tout le fruit des nombreuses discussions qui ont animé le groupe.
Que soient ici remerciés, toutes celles et tous ceux qui ont contribué à ces partages d'expérience et qui ont de ce fait alimenté la réflexion.

Que soient plus particulièrement remerciés :

Myriam Fourcade de l'UGICT-CGT

Anne-Sophie Pierre de Véolia Environnement

Marylin Williams de Vivendi Universal

Olivier Loubière d'Areva

Philippe Vivien d'Areva

Bruno Bédier d'Aventis

Alain Debock d'Aventis

Jean-Claude Jumelet de la Caisse des Dépôts et Consignations

Marc Deluzet de la CFDT

Pierre Mazeau d'EDF

Alain Guillen de Lafarge

Gilles Serré de Renault

Jacques Kheliff de Rhodia

Pascal Bernard de la Sagep

Hervé L'Huillier de Total

Patrick Flicoteaux de Veolia Environnement

Christian Caye de Vinci

Cette publication est issue des travaux du groupe. La rédaction a été assurée de Natacha Seguin (ORSE), sous la responsabilité de François Fatoux (ORSE). La conception graphique a été assurée par Catherine Delettang (ORSE).

Annexe 2
Liste des intervenants

Sur la constitution d'un système de collecte de l'information

Carole Gilles, analyste senior, Arèse
Catherine Chouard, Directrice des Ressources Humaines, groupe Elior
Anne-Sophie Pierre, chargée d'études au développement social, Veolia Environnement
Daniel Goudard, consultant et Stéphane Itier, chargé d'études, cabinet Alpha Etudes
Didier Stéphany, consultant, Cabinet BMJ développement
Jean-Luc Dubois, responsable du service informatique RH, Dexia
Jacques Igalens, président, Institut d'Audit Social
Frédéric Cluzel, directeur des relations sociales, Sanofi-Synthélabo
Hervé L'Huillier, Responsable du Département *Reporting* et Veille Sociale, Total
Patrick Flicoteaux, directeur du développement social, Veolia Environnement

Sur les effectifs, le statut et les mouvements de personnel

Olivier Marchand, directeur du département travail, INSEE

Sur la rémunération et la protection sociale

Nicolas Piau, direction des ressources humaines, Suez

Sur la santé et la sécurité

Marie-Thérèse Charrel, Danone
Laurent Vogel, directeur de recherche, Bureau technique pour la santé et la sécurité de la Confédération européenne des syndicats

Sur la formation et l'évolution professionnelle

Monique Tessier, directrice de projet, Cabinet Bernard Brunhes Consultants

Sur la diversité

Salima Raïri, directeur d'études, Entreprise & Personnel
Alexandra Palt, responsable de programme, IMS

Sur les relations sociales

Jean-Marc Legall, directeur d'études, Entreprise & Personnel

Sur les restructurations et les ré-organisations

Claude-Emmanuel Triomphe, délégué général, Université Européenne du Travail

Annexe 3
Liste des entreprises citées

ACCOR
AIR LIQUIDE
ARCELOR
AREVA
AVENTIS
AXA
BNP PARIBAS
CASINO
DANONE
EDF
FRANCE TELECOM
LAFARGE
PSA PEUGEOT CITROËN
RENAULT
RHODIA
SAINT-GOBAIN
SANOFI-SYNTHELABO
SCHNEIDER ELECTRIC
SUEZ
TOTAL
VEOLIA ENVIRONNEMENT
VINCI
VIVENDI UNIVERSAL

Annexe 4
Découpage du champ social selon l'OIT, la GRI, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Pour l'OIT : *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*
Pour la GRI : Sustainability Reporting *Guidelines 2002*, performance sociale
Pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Fondation de Dublin) : *Indicateurs de qualité du travail et de*

OIT	***GRI***	***Fondation de Dublin***
Emploi : promotion de l'emploi sécurité de l'emploi Formation	**Emploi :** Répartition de la main-d'œuvre, dans la mesure du possible, par région/par pays Statut : salarié ou non Type d'emploi (temps plein/partiel) Type de contrat (CDI ou permanent à durée déterminée ou intérim) Main-d'œuvre utilisée en conjonction avec d'autres employeurs, répartition géographique Prestations accordées aux employés en sus des obligations légales *La question des rémunérations est renseignée dans la «performance économique»* Formation et éducation : nombre moyen d'heures de formation par an et par employé, par catégorie d'employé description des programmes destinés à assurer l'employabilité continue du personnel et à gérer les fins de carrière politique et programmes spécifiques de management des compétences ou de formation continue	**Sécurité de l'emploi :** statut revenu protection sociale droits/représentation du travailleur Développement des compétences : aptitudes et formation développement de la carrière professionnelle organisation du travail (organisation de l'apprentissage) satisfaction au travail
Conditions de travail et de vie : salaires, prestations et conditions de travail sécurité et hygiène	**Santé et sécurité** : méthodes de comptabilisation et de déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles, rapportées aux directives pratiques de l'OIT description des commissions paritaires officiellement chargées des questions de santé et de sécurité, comprenant des représentants de la direction et du personnel ; proportion du personnel couverte par toute commission de ce type.	**Santé et bien-être** : accidents de travail et maladies professionnelles exposition aux risques organisation du travail

Annexe 4

OIT	*GRI*	*Fondation de Dublin*
	accidents du travail classiques, jours de travail perdus et taux d'absentéisme ainsi que nombre d'accidents mortels (personnel de sous-traitants inclus) description de la politique ou des programmes (sur le lieu de travail et en dehors) en matière de VIH/SIDA. Preuve du respect substantiel des *Principes directeurs* (de l'OIT) *concernant les systèmes de management de la sécurité et de la santé au travail.* Description des accords officiels signés avec les organisations syndicales ou d'autres représentants légitimes du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ; proportion du personnel couverte par tout accord de ce type	
Relations professionnelles : liberté syndicale et droit d'organisation négociation collective consultation examen des réclamations règlement des conflits du travail	**Relations sociales :** % d'employés représentés par des organisations syndicales indépendantes ou d'autres représentants légitimes du personnel, avec répartition par zones géographiques ou % d'employés couverts par des conventions collectives, par région/pays règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec les personnel concernant les modifications d'activité de l'organisation (ex, restructurations) représentation officielle des employés à la prise de décision ou à la gestion, y compris en matière de gouvernement d'entreprise	
égalité des chances et de traitement	**Diversité et égalité des chances** : description de la politique ou des programmes d'égalité des chances ; systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et résultats du suivi *La politique d'égalité des chances peut concerner le harcèlement sur le lieu de travail et l'embauche prioritaire de personnes ayant fait historiquement l'objet d'une discrimination («affirmative action»)* composition de la direction générale et des instances dirigeantes de l'organisation (y compris le Conseil d'administration), avec proportion de femmes/hommes et d'autres indicateurs de diversité adaptés aux différences culturelles	
		Combinaison de la vie professionnelle et de la vie privée : schémas horaires égalité des chances et non-discrimination infrastructures sociales

Annexe 5
Récapitulatif des indicateurs jugés pertinents par l'ORSE

Emploi, statut et mouvements de personnel

Etat des lieux

- Effectifs
- Nombre d'embauches en contrat à durée limitée/illimitée, ratio CDD/CDI
- Nombre de départs en distinguant les causes
- Taux de renouvellement externe du personnel
- Création nette d'emplois

Politique et objectifs

- Objectifs de l'entreprise en matière d'emploi
- Discussion avec les représentants du personnel sur la politique de l'emploi et niveau de la décision

Temps de travail

Etat des lieux

- Nombre d'heures travaillées
- Nombre de personnes à temps partiel

Politique et objectifs

- Politique de l'entreprise en matière de temps de travail
- Stratégie de l'entreprise pour s'assurer du paiement des heures supplémentaires et du respect de la réglementation sur la durée maximale du travail

Moyens mis en œuvre

- Moyens mis en œuvre par l'entreprise pour concilier flexibilité du temps de travail et respect du bien-être des salariés, pour concilier vie professionnelle et vie privée
- Négociation avec les représentants du personnel sur le temps de travail
- Moyens mis en œuvre pour s'assurer que les personnes à temps partiel ne font pas l'objet de discrimination

Rémunération et protection sociale

Etat des lieux

- Salaire moyen du groupe par rapport au salaire minimum local, au salaire du secteur ou au coût de la vie locale
- Inventaire par zone géographique de la couverture sociale, en pourcentage de l'effectif ou en pourcentage de sites

Politique et objectifs

- Description de la politique de rémunération au niveau groupe, au niveau local
- Description de la politique en matière de couverture sociale

Moyens mis en œuvre

- Description des moyens que se donne l'entreprise pour garantir un salaire décent et la non-discrimination, notamment pour justifier les éventuels écarts de rémunération
- Discussion avec les partenaires sociaux sur la protection sociale et les rémunérations

Santé et sécurité

Etat des lieux

- Taux de fréquence des accidents du travail au cours de l'année et au cours de l'année précédente
- Taux de gravité des accidents du travail
- Tableau d'indicateurs de morbidité (l'indicateur de morbidité définit la fréquence des pathologies chez les salariés tels que le stress, les troubles musculo-squelettiques, etc.)
- Exposition à d'éventuels risques et éventuelle substitution de certains produits
- Tableau de l'ensemble des problématiques de santé concernant les salariés de l'entreprise (S I D A , paludisme, accidents de la route…)
- Absentéisme dans les filiales
- Systèmes de remontée des informations sur l'état de santé des employés (sécurité sociale, surveillance médicale, etc.)

Politique et objectifs

- Stratégie et engagement de l'entreprise en matière de santé et sécurité, notamment dans ses relations avec les filiales, sous-traitants et fournisseurs pour les questions de santé et sécurité (définition d'un cahier des charges, actions de formations)
- Stratégie de l'entreprise en matière de veille sur les risques sanitaires auxquels sont exposés ses salariés (sida en Afrique, alcoolisme et accidents de la route…)

Moyens mis en œuvre

- Description du programme santé/sécurité de l'entreprise
- Contribution de l'entreprise à des programmes de recherche sur la santé au travail
- Organisation du management de la santé et sécurité : poste(s) santé/sécurité, ergonome, médecin du travail, psychologue
- Procédure de suivi de l'exposition aux risques
- Mode de participation des travailleurs et représentants syndicaux à la santé et sécurité : qui valide le référentiel en collaboration avec la direction (CHSCT, élus …)
- Existence d'une formation santé/sécurité
- Formation et sensibilisation des travailleurs ou de leurs représentants à leur implication dans la santé et la sécurité
- Pourcentage des travailleurs recevant une formation santé/sécurité pendant l'année considérée et l'année précédente
- Nombre et durée des formations pendant l'année considérée et l'année précédente

Formation et évolution professionnelle

Etat des lieux

- Montant des dépenses de formation
- Pourcentage de l'effectif ayant reçu dans l'année une formation
- Nombre de salariés promus

Politique et objectifs

- Politique prévisionnelle en matière de formation
- Objectifs assignés à la formation

Moyens mis en œuvre

- Moyens mis en œuvre par l'entreprise en matière de formation
- Pourcentage de l'effectif ayant eu un entretien individuel annuel d'appréciation

Diversité

Etat des lieux

Sur le sexe
- par rapport à l'accès à l'emploi
. répartition de l'effectif par sexe, âge et ancienneté
. pourcentage de femmes embauchées
- par rapport à la rémunération
. rémunération moyenne annuelle brute des femmes et des hommes
. écart entre la rémunération des femmes et des hommes

- par rapport à l'évolution de carrière
  . pourcentage de femmes et d'hommes ayant bénéficié d'une formation
  . taux de promotion des femmes et des hommes
  . nombre de femmes parmi les seniors managers
  . composition des instances dirigeantes par sexe

Sur le handicap
- pourcentage de travailleurs handicapés
- pourcentage de salariés handicapés embauchés dans l'année

Sur l'origine
Aucun indicateur satisfaisant ne peut être proposé

Politique et objectifs

- Identification des populations discriminées
- Discussion au niveau du groupe sur les questions de lutte contre la discrimination et de lutte pour la promotion de l'égalité, formalisation d'un engagement, mise en place d'une politique
- Description des politiques et des programmes de suivi de ces questions
- Existence d'un programme destiné à favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité
- Stratégie de l'entreprise pour favoriser l'accès des travailleurs handicapés à l'emploi et leur maintien dans l'emploi

Relations sociales

Le principe de non-discrimination syndicale

- Formalisation d'une démarche de non-discrimination syndicale et moyens mis en oeuvre pour faire respecter ce principe
- Moyens mis en œuvre par l'entreprise pour favoriser la représentation syndicale

La représentation des salariés

- Pourcentage des sites du groupe :
  . représentés par des organisation syndicales indépendantes (des pouvoirs publics et des organisa tions patronales) ou d'autres représentants légitimes du personnel, notamment les représentants élus
  . couverts par des conventions collectives
- Représentation officielle des salariés à la gestion ou à son contrôle, y compris en matière de gouvernement d'entreprise
- Avis du comité de groupe sur la qualité des relations sociales

Le dialogue social et la négociation collective

- Initiatives visant à créer un dialogue au niveau du groupe se traduisant par :
  . la mise en place d'instances représentatives du personnel conformément aux obligations légales
  . la mise en place d'une instance de dialogue et de négociation : type d'instance, fonctionnement
  . des contacts avec les organisations syndicales professionnelles internationales

- Consultation, information et négociation avec le personnel au niveau du groupe :
  . respect des obligations légales en matière de négociation
  . thèmes et priorités en matière de négociation, information, consultation
  . règles et procédures de négociation, information, consultation concernant les modifications d'activité de l'organisation : restructurations, délocalisations, sous-traitance
- Initiatives visant à s'assurer de la qualité de l'application des accords signés

Les conflits du travail

- Nombre d'heures de grève par rapport au temps de travail annuel et en distinguant si possible selon l'origine externe ou interne du mot d'ordre
- Explicitation des enjeux et des modalités de résolution de la grève
- Dispositifs de collecte et/ou de traitement des recours individuels
- Mécanisme de prévention des conflits

La participation directe des salariés (expression individuelle et actionnariat salarié)

- Description des enquêtes de satisfaction
- Structure encourageant les salariés à faire part de leurs remarques, idées, suggestions et moyens alloués
- Description de la politique et du dispositif d'actionnariat salarié et/ou d'intéressement
- Conditions de la participation des salariés

Restructurations et ré-organisations

Etat des lieux

- Motifs de la restructuration
- Pourcentage de l'effectif touché par les restructurations par zone géographique

Politique et objectifs

- Politique de l'entreprise pour anticiper les risques liés aux restructurations (gestion prévisionnelle de l'emploi…)
- Stratégie initiée par l'entreprise pour informer les parties prenantes (salariés, représentants du personnel, collectivités locales…) de la restructuration et de ses objectifs

Moyens mis en oeuvre

- Moyens mis en oeuvre pour accompagner et suivre les salariés
- Pourcentage des effectifs reclassés par site

Annexe 6
Tableaux de concordance des indicateurs sociaux GRI/NRE

Nomenclature des indicateurs GRI utilisés dans ce tableau :

LA : indicateurs relatifs à l'emploi et au travail décent
HR : indicateurs relatifs aux droits de l'Homme
EC : indicateurs relatifs à l'économie

	NRE	***GRI***
Emploi	Effectif total (Art. 148-2.1a)	Répartition de la main-d'œuvre par pays et par statut : salarié/non salarié (LA1)
	Embauches en distinguant les CDD et les CDI (Art. 148-2.1°a)	Répartition de la main-d'œuvre par type de contrat : CDI ou permanent /à durée déterminée ou intérim (LA1)
	Difficultés éventuelles de recrutement (Art. 148-2.1a)	
	Licenciements et leurs motifs (Art. 148-2.1a)	
	Heures supplémentaires (Art. 148-2.1°a)	
	Main-d'œuvre extérieure à la société (Art. 148-2.1a)	Main-d'œuvre utilisée en conjonction avec d'autres employeurs : travailleurs intérimaires ou salariés pluri-employeurs par région/pays (LA1)
	Plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, efforts de reclassement, réembauchages et mesures d'accompagnement (Art. 148-2.1°b)	Règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel concernant les modifications d'activité de l'entreprise (par ex. restructuration) (LA4)
	Organisation du temps de travail, durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel (Art. 148-2.2)	Répartition de la main-d'œuvre par type d'emploi : plein temps/temps partiel (LA1)
	Rémunérations et leur évolution (Art. 148-2.3°)	Total des salaires et prestations versés (salaires, retraites, autres avantages non salariaux et indemnités de licenciement) ventilé par pays ou région (EC5) *Ces rémunérations doivent se limiter aux versements actuels, à l'exclusion des engagements futurs.*
	Charges sociales (Art. 148-2.3)	
	Intéressement et participation (Art. 148-2.3)	Prestations accordées aux employés en sus des obligations légales (exemples : santé, invalidité, maternité, formation et retraite) (*LA12)
		Création nette d'emplois et chiffre d'affaires moyen par région/pays (LA2)
Relations sociales et liberté d'expression	Relations professionnelles et bilan des accords collectifs (Art. 148-2.4)	Pourcentage d'employés représentés par des organisations syndicales indépendantes ou d'autres représentants légitimes du personnel, avec répartition géographique ou pourcentage d'employés couverts par des conventions collectives, par région/pays (LA3)
		Règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel concernant les modifications d'activité de l'entreprise (par ex. restructuration) (LA4)

	NRE	*GRI*
	Relations professionnelles et bilan des accords collectifs (Art. 148-2.4)	Participation officielle des employés à la prise de décision ou à la gestion, y compris en matière de gouvernement d'entreprise (*LA13)
		Description de la politique en matière de liberté syndicale et mesure dans laquelle cette politique est universellement appliquée indépendamment de la législation locale ; description des procédures/programmes destinés à traiter cette question (HR5)
		Description des procédures d'appel, notamment mais pas exclusivement, en relation avec les droits de l'homme (*HR9) *Décrire les procédures de représentation et d'appel*
		Description de la politique de non-représailles et d'un système confidentiel effectif d'expression de griefs par le personnel (notamment, mais pas exclusivement, incidence en matière de droits de l'homme) (*HR10)
Santé et sécurité	Conditions d'hygiène et de sécurité (Art. 148-2.5)	Méthodes de comptabilisation et de déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles rapportées aux directives pratiques de l'OIT, *Comptabilisation et notification des accidents du travail et des maladies professionnelles* (LA5)
		Description des commissions paritaires officiellement chargées des questions de santé et de sécurité, comprenant des représentants de la direction du personnel ; proportion du personnel couverte par toute commission de ce type (LA6)
	Absentéisme et ses motifs (Art. 148-2.4) Conditions d'hygiène et de sécurité (Art. 148-2.5)	Accidents de travail classiques, jours de travail perdus et taux d'absentéisme ainsi que nombre d'accidents mortels (personnel de sous-traitance inclus) (LA7)
	Conditions d'hygiène et de sécurité (Art. 148-2.5)	Description de la politique ou des programmes en matière de HIV/SIDA (LA8)
		Preuve du respect substantiel des Principes directeurs (de l'OIT) concernant les systèmes de management de la sécurité et de la santé au travail (*LA14)
		Description des accords officiels signés avec les organisations syndicales ou d'autres représentants légitimes du personnel en matière de santé et de sécurité du travail ; proportion du personnel couverte par tout accord de ce type (*LA15)
Formation éducation	Formation (Art. 148-2.6°)	Nombre moyen d'heures de formation par an et par employé, par catégorie d'employé(LA9)
		Description des programmes destinés à assurer l'employabilité continue du personnel et à gérer des fins de carrière(*LA16)
		Politique et programmes spécifiques de gestion des compétences ou de formation continue (*LA17)

	NRE	***GRI***
Diversité et égalité des chances		Description de la politique ou des programmes d'égalité des chances ; systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et résultats du suivi. (LA10) *La politique d'égalité des chances peut concerner le harcèlement sur le lieu de travail et l'embauche prioritaire de personnes ayant fait historiquement l'objet d'une discrimination (affirmative action»)*
		Description de la politique générale et des procédures/programmes visant à éviter toutes formes de discrimination dans les activités, avec mention des systèmes de suivi et leurs résultats. (HR4)
	Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Art. 148-2.3)	Composition de la direction générale et des instances dirigeantes de l'organisation (y compris le conseil d'administration), avec proportion femmes/hommes et d'autres indicateurs de diversité adaptés aux différences culturelles.
	Emploi et l'insertion des travailleurs handicapés (Art. 148-2.7)	

Le tableau de concordance entre les deux systèmes de reporting GRI et NRE montre une asymétrie des informations demandées.

Plusieurs explications sont possibles. Certaines sont de nature historique : certains thèmes de la NRE tels que l'emploi sont issus directement du bilan social, instrument de reporting social qui existe depuis la fin des années 70 en France. Ils sont donc particulièrement détaillés et adaptés au cadre national.

Une autre explication tient à la culture politique et juridique sous-jacente aux instruments de reporting : la GRI, très largement empreinte de culture anglo-saxonne, interroge les entreprises sur leur politique en matière de discrimination positive.
Le décret d'application de la loi NRE n'y fait pas référence car la culture française proscrit la discrimination qu'elle soit positive ou non.

Dans la GRI, le thème de la rupture du contrat de travail n'est quasiment pas abordé. Le seul indicateur qui y fasse référence ne relève pas selon la GRI du thème de l'emploi mais de celui des relations sociales :
Règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel concernant les modifications d'activité de l'entreprise (par exemple les restructurations).

Dans le domaine des relations sociales et de la liberté d'expression, la portée franco-française du décret se fait davantage ressentir que dans le domaine de l'emploi.
En effet, le décret d'application de la loi NRE tel qu'il est libellé ne semble pas placer la thématique des relations sociales et de la liberté d'expression dans le champ des droits de l'Homme.

Or, si pour les salariés des entreprises présentes sur le territoire national, la liberté d'expression semble aller relativement de soi, il n'en va pas de même dans tous les pays.

Ainsi, dans de nombreux pays il ne s'agit pas de faire le bilan des accords collectifs mais de se poser une question au niveau élémentaire du dialogue social : la libre expression de la pensée est-elle possible dans l'entreprise ?

En matière de santé et de sécurité, les demandes de la GRI et du décret d'application de la loi NRE sont relativement proches. Cependant, la GRI fait de l'absentéisme un thème directement rattaché à celui de la santé et de la sécurité tandis que dans le décret d'application de la loi NRE il est lié à celui de l'organisation du temps de travail et donc de l'emploi.

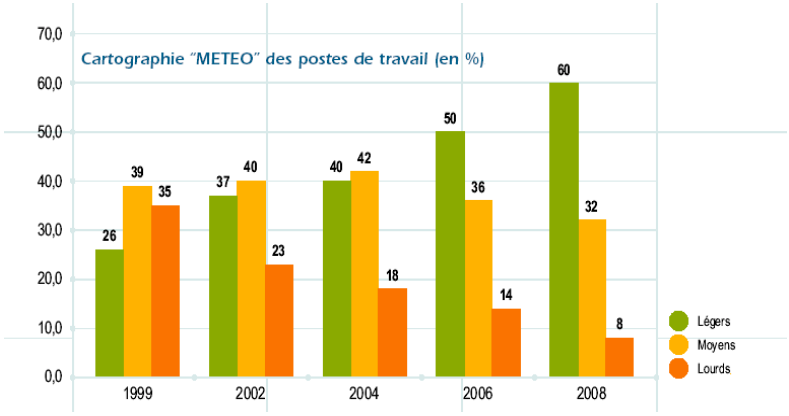
Autre différence qui relève d'une divergence de portée du système de reporting : la GRI, en proposant un indicateur de base sur la politique ou les programmes de l'entreprise en matière de VIH/SIDA (LA8), fait davantage le lien avec les enjeux internationaux de l'entreprise en matière de santé et de sécurité que le décret d'application de la loi NRE.

La GRI inscrit la question de la formation dans un cadre plus général que le décret d'application de la loi NRE, celui de l'employabilité.

En matière de gestion de la diversité et d'égalité des chances, le cadre de reporting proposé par le décret d'application de la loi NRE est plus restreint que celui de la GRI ; il interroge les entreprises uniquement sur leur politique en matière d'égalité professionnelle femmes/hommes.
La raison en est que la France dispose dans ce domaine d'un appareil législatif très ambitieux et particulièrement développé et que la gestion de la diversité implique de reconnaître des différences à un niveau tel qu'il heurte nos conceptions en matière d'égalité des individus devant la loi.

Annexe 7
Différentes représentations graphiques d'indicateurs

Rapport social 2003 de PSA Peugeot Citroën



Panorama social mondial, Total fin 2003

Entretien annuel et gestion de carrière dans le Groupe (Monde)

	2003	2002
Il y a normalement un entretien annuel pour les cadres	98 %	98 %
Il y a normalement un entretien annuel pour les non-cadres	84 %	79 %
Mobilité et formation s'appuient sur l'entretien annuel	89 %	91 %

En pourcentage de l'effectif du Groupe

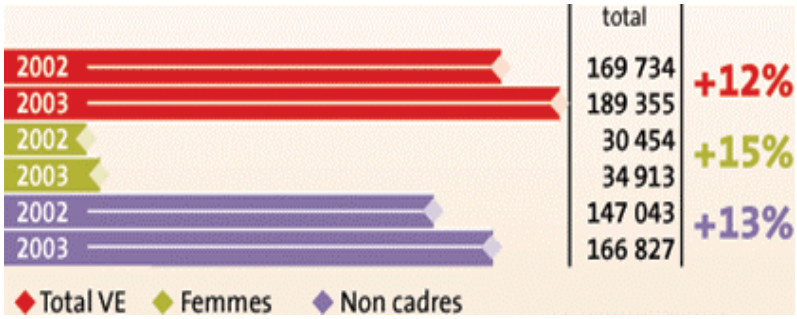
Rapport Développement durable 2003, Sanofi-Synthélabo

% du nombre d'heures de formation par rapport au nombre d'heures travaillées				
	Cadres	Itinérants	Autres	Total
Europe	2,1 %	2,7 %	1,9 %	2,1 %
États-Unis	0,5 %	7,3 %	0,2 %	4,8 %
Autres pays	2,1 %	3,8 %	1,2 %	2,6 %
Total	**1,8 %**	**4,2 %**	**1,6 %**	**2,5 %**

Le nombre d'heures consacré à la formation dans le monde a progressé de 27 % (1,46 million d'heures en 2003 vs 1,15 million d'heures en 2002) et a représenté en moyenne l'équivalent de 6 jours de formation par salarié pour l'année 2003.
Les formations sur poste de travail, ainsi que certains stages ou tutorat internes ne sont pas toujours intégrés dans le décompte des heures de formation, ce qui conduit à la sous-estimation de la formation réelle.

Rapport développement durable 2003, Veolia Environnement

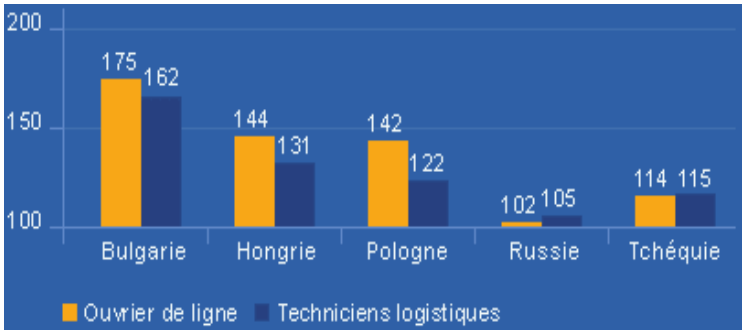
Part des salariés ayant bénéficié d'une formation



Rapport de responsabilité sociale et environnementale 2003, Danone

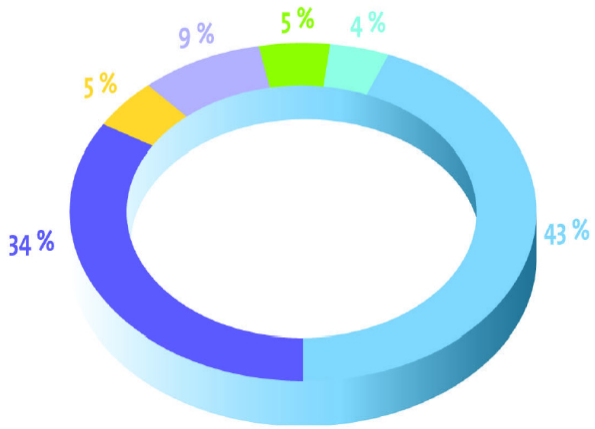
Rémunération

Base 100 : salaire moyen du secteur alimentaire dans le pays



Données sociales 2003, Veolia Environnement

Répartition par zone géographique des 309 563 salariés



Annexe 8
Glossaire

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : organe de l'Union créé en 1975, la Fondation a pour mission de contribuer à la conception et à l'établissement de meilleures conditions de vie et de travail. Elle exécute ses tâches en collaboration avec les gouvernements, les employeurs, les syndicats et la Commission européenne.
Elle diligente des activités de recherche et d'information/ communication dans trois domaines clés d'activité : les conditions de travail, les conditions de vie et les relations industrielles et sur des thèmes transversaux tels que la promotion pour un meilleur emploi, le renforcement de l'égalité des chances pour les femmes et les hommes, la gestion de la diversité, le soutien de l'insertion sociale et l'étude de l'utilisation du temps.
Sa mission est également d'apporter une réponse aux priorités dégagées par l'agenda social européen.
Le centre national de liaison pour la France est l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).
www.fr.eurofound.eu.int

GRI : la *Global Reporting Initiative*, lancée en 1997, est une initiative conjointe de l'organisation gouvernementale américaine Ceres (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) et du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Elle réunit de nombreuses parties prenantes (entreprises, ONG, syndicats, universitaires, consultants…) autour de la création de lignes directrices consensuelles pour le *reporting* en matière de responsabilité sociale des entreprises.
La version actuelle des lignes directrices date de 2002 et propose plus de 150 indicateurs portant sur la performance environnementale, sociale et économique.
Pour connaître la liste exhaustive des indicateurs sociaux élaborés par la GRI, voir annexe 5
www.globalreporting.org

NRE : les *Nouvelles Régulations Economiques* dont il s'agit sont définies par une loi adoptée en mai 2001 et portent sur la régulation financière, la régulation de la concurrence et la régulation de l'entreprise.
Dans son article 116, cette loi prévoit que les entreprises françaises et cotées en France doivent fournir «*des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité*».
Pour connaître la liste exhaustive des renseignements sociaux à fournir au titre de la loi NRE, voir annexe 5.
Pour obtenir des renseignements sur la manière dont les entreprises françaises se sont conformées à l'obligation légale, télécharger sur le site www.orse.org le «Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE» réalisé par EpE, Orée et l'ORSE.

OCDE : l'*Organisation de Coopération et de Développement Economiques* a été créée en 1948 pour favoriser la coopération économique enter les pays dits développés et réunit aujourd'hui 30 Etats membres.
En 1976, plusieurs parties concernées (gouvernements, syndicats, entreprises et quelques ONG) ont adopté les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* pour répondre aux préoccupations de l'opinion publique selon lesquelles les entreprises multinationales devenaient trop puissantes.
Ce sont des recommandations relatives au bon comportement des entreprises et qui s'adressent essentiellement aux entreprises installées dans les pays qui ont souscrit à ces principes.
Les *Principes directeurs* ont été réexaminés en 2000 et portent sur :
- l'emploi et les relations professionnelles
- l'environnement
- la lutte contre la corruption
- l'intérêt des consommateurs
- la science et la technologie
- la concurrence
- la fiscalité

www.oecd.org

OIT : l'*Organisation Internationale du Travail*, créée en 1919, réunit les Etats, les travailleurs et les employeurs pour promouvoir la justice sociale par l'amélioration des conditions de vie et de travail dans le monde.
En 1977, le Bureau International du Travail a adopté la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*.
Les principes énoncés par cet instrument de portée universelle sont destinés à guider les entreprises multinationales, les gouvernements ; les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles.
Les instruments de l'OIT et de l'OCDE sont parallèles, compatibles l'un avec l'autre et complémentaires. La *Déclaration tripartite* de l'OIT contient des recommandations plus détaillées sur les questions relatives au travail et aux travailleurs alors que les *Principes directeurs* englobent un éventail plus large d'activités de l'entreprise.
Voir annexe 4 le tableau comparant le découpage du champ social selon l'OIT, la GRI et la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
www.ilo.org

Création impression : Imprimerie de la Caisse des dépôts