



ALPHA
ETUDES

Centre d'études économiques et sociales du groupe Alpha

Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social

Synthèse de l'étude

Mars 2004

Alpha Études

19 rue Fauchier
13002 Marseille

Tel : 04 91 14 81 30
Fax : 04 91 14 81 31



1. Présentation de l'étude

1.1) La généralisation des "documents éthiques" dans les entreprises

Depuis plusieurs années, nous assistons à une multiplication des discours sur la responsabilité sociale des entreprises. Leur traduction passe par la mise en œuvre par les entreprises d'une série d'actions qui vont au-delà des simples prescriptions légales : actions en faveur de l'environnement, financement d'écoles dans des pays en développement, etc.

A ces actions s'ajoute une mise en place d'outils assurant la promotion de la politique « développement durable » de l'entreprise émettrice : rapports spécifiques basés sur la logique du « *triple bottom line* »¹, adhésion à des initiatives internationales visant à la promotion des droits humains, élaboration de chartes ou codes de conduite, etc. L'ensemble de ces initiatives est la résultante d'une nouvelle configuration sociale et économique tenant :

- aux différentes politiques publiques menées par les institutions nationales et internationales en faveur d'une globalisation de l'économie et d'une déréglementation de celle-ci. La régulation sociale n'est alors plus l'apanage des seuls États ;
- aux opérations de croissance externe réalisées au cours des vingt dernières années par le biais de fusions-acquisitions et restructurations : celles-ci ont profondément modifié le champ d'action des entreprises et consolidé leur influence vis-à-vis des pouvoirs publics ;
- aux transformations notables des modes de production des entreprises. L'externalisation et le recours à la sous-traitance représentent plus de la moitié de la valeur ajoutée de la production dans certains secteurs. Toutefois, bien qu'intégrés dans le schéma de production de l'entreprise principale, les sous-traitants restent juridiquement autonomes. De ce fait, on peut parler d'externalisation du droit de travail dans la mesure où celui-ci ne concerne pas l'entreprise donneuse d'ordre qui souscrit seulement un contrat de droit commercial avec l'entreprise sous-traitante ;
- à une contestation de la société civile qui a émergé en réaction d'une part, à l'irresponsabilité sociale de certaines entreprises

¹ La performance « globale » de l'entreprise repose sur trois dimensions : la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale.



caractérisée par différents scandales financiers et sociaux et d'autre part, à l'incapacité des pouvoirs publics à encadrer durablement les évolutions socio-économiques impulsées par les entreprises.

A mi-chemin entre la réglementation et l'autorégulation, l'ensemble des outils, normes, recommandations, à l'initiative des entreprises multinationales concernant leur responsabilité sociale, se caractérise par le concept de « *soft law* » (droit mou).

De ce fait, la profusion des documents à l'initiative des entreprises multinationales (chartes éthiques, codes de conduite, principes d'actions, valeurs, etc.) connue ces dernières années suscite une série de questionnements : qu'en est-il de la portée de ces documents censés réguler les relations de travail au même titre que les interventions publiques en la matière ? sont-ils des outils relevant de la seule initiative des directions et sont-ils définitivement des « gadgets » des directions d'entreprise ou peuvent-ils à leur tour créer du droit en direction des salariés ? en substance, relèvent-ils de la seule stratégie de communication d'entreprise ou ont-ils à voir également avec les droits du travail ? enfin, ces documents peuvent-ils être saisis par les représentants du personnel et, si oui, dans quelle mesure et pour en faire quoi ?

Alpha Études, centre d'études économiques et sociales du groupe ALPHA, a réalisé la présente étude en collaboration avec Bernard Saincy en charge des questions de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein de la CGT, poursuivant ainsi la collaboration déjà engagée en matière d'analyse du reporting social des entreprises².

Et à l'image de notre rapport précédent, la présente étude ne porte pas sur les pratiques et les conduites réelles des entreprises. Elle porte sur ce qu'elles déclarent faire ou vouloir faire tel que cela apparaît dans les documents fournis par ces dernières et/ou téléchargés à partir de leur site institutionnel.

Elle se heurte de ce fait à une limite assumée : l'étude n'est pas une analyse des comportements des groupes concernés en matière éthique ; mais seulement une analyse de la façon dont ils s'expriment publiquement sur ces sujets. Toutefois, cette expression publique participe à l'appréciation qu'on peut avoir de la conception que se font ces groupes de leur responsabilité sociale ou environnementale.

² D. Goudard, S. Itier, B. Saincy, « *Les informations sociales dans les rapports annuels : quelle application de la loi NRE ? Une étude sur les sociétés du SBF 120* », Alpha Études, Sept. 2003.



1.2) Objet de l'étude

A partir des initiatives développées en France par de grandes entreprises privées et publiques, la présente étude vise deux objectifs bien distincts mais néanmoins imbriqués :

- d'une part, cerner les principales caractéristiques des documents éthiques apparus dans les entreprises multinationales ces dernières années. Quelle est la nature de ces documents, leur fonction, leur cadre de référence, leurs objectifs, leur contenu, etc. ?
- d'autre part, jalonner les champs d'actions possibles des représentants du personnel devant l'émergence de ces documents sachant que ces derniers s'apparentent parfois à des outils de gestion du personnel.

A travers la description et l'analyse des initiatives unilatérales et privées de 40 entreprises françaises, l'enjeu central de cette contribution tient aux possibilités de durcissement d'un « droit mou ». Car bien que la conception actuelle de la responsabilité sociale des entreprises repose sur son caractère strictement volontariste, elle ne peut faire l'économie de la question du contrôle, corollaire de la régulation sociale et de la transparence.

1.3) Les principaux enseignements

Dans notre étude, deux axes ont été privilégiés :

- une analyse de la nature des documents éthiques montrant l'hétérogénéité des pratiques, des objectifs, des contenus ;
- une analyse des discours faisant le plus souvent apparaître des formulations très étudiées pour limiter le pouvoir contraignant des engagements, renforcées par la quasi absence d'affichage d'objectifs précis et mesurables et de modalités concrètes de mise en œuvre.

Pourtant, les possibilités, pour les représentants du personnel, de s'approprier les dispositifs éthiques des entreprises peuvent devenir des enjeux importants pour renforcer les obligations des entreprises en matière de droits sociaux des salariés, notamment lorsque les collectifs de travail sont parcellisés par l'émiettement et l'éloignement des structures juridiques qui concourent à la chaîne de valeur d'un produit. Nous reviendrons, dans la conclusion, sur cet aspect de la question.



2. La formalisation éthique : des pratiques très diverses

Généralement, la nature de ces documents privés et à l'initiative des seules entreprises, dépend des motivations de celles-ci selon qu'elles souhaitent contrôler davantage le comportement de leurs salariés ou réagir à des événements antérieurs qui les ont affectées directement ou non.

Pour autant, derrière la généralisation de documents éthiques, se cache une extrême diversité d'initiatives, de pratiques, de finalités, etc. donnant lieu à des positionnements radicalement différents entre certaines entreprises très avancées et d'autres, encore prudentes, voire réservées en matière de formalisation éthique.

2.1) ...Dans la nature des documents

D'après notre étude, il existe dans les entreprises françaises, trois familles de documents :

- Les codes de conduite *pour se protéger* ; d'inspiration anglo-saxonne, ces documents visent à régir les comportements des salariés par l'édition d'instructions précises, le plus souvent visant à proscrire des comportements répréhensibles (délits d'initiés, pratiques commerciales déloyales, actes de corruption, etc.), sur les procédures à respecter, les pratiques à observer, etc. Ces codes s'imposent généralement à tous les collaborateurs du groupe. Ces derniers sont donc tenus de les respecter. Dans le cas contraire, l'entreprise peut faire prévaloir qu'elle a tout mis en œuvre en matière de respect des lois et des pratiques commerciales.
- Les chartes éthiques *pour mobiliser* ; ces documents traitent essentiellement d'un ou plusieurs thèmes que l'entreprise souhaite investir. La nature de ces documents consiste à mobiliser les collaborateurs et l'entreprise plus généralement autour d'une "cause" telle que l'environnement, le développement durable, la limitation du travail des enfants, etc. Moins élaborés dans le contenu que les codes, les chartes s'adressent à la fois aux salariés en interne et aux différents partenaires de l'entreprise.
- Des principes et valeurs *pour fédérer* ; en recueillant et exprimant la philosophie et la culture de l'entreprise, ces documents visent à fédérer les salariés du groupe répartis dans les filiales à travers le monde autour d'un socle identitaire commun : celui de l'entreprise. S'adressant d'abord aux salariés, ces documents ont



vocation à être également diffusés aux différentes parties prenantes.

Les documents éthiques dans les entreprises

Les codes de conduite	38 % des entreprises disposent d'un document de ce type
Les chartes éthiques	53 % des entreprises disposent d'un document de ce type
Les principes et valeurs	49 % des entreprises disposent d'un document de ce type

Nb : certaines entreprises disposent de plusieurs documents

2.2)...Dans les contenus

La quantité des sujets traités par les entreprises multinationales, aussi bien chez celles qui disposent de plusieurs documents distincts que chez celles qui n'en diffusent qu'un seul, est assez élevée.

Les thèmes abordés par les entreprises

Thèmes abordés par les entreprises	en %
Respect des lois	85
Questions sociales et sociétales	83
Partenaires commerciaux	78
Economie et finance	75
Questions environnementales	73
Gestion de l'entreprise et des salariés	68

Toutefois, en dépit de la diversité des questions abordées, la qualité et l'exhaustivité des informations mentionnées restent d'un niveau très moyen ne donnant qu'un aperçu très partiel de la politique effective mise en place par l'entreprise.

80 % des entreprises abordent, dans leur(s) document(s), des thèmes sociaux ou sociétaux. Ici également, la plupart des informations sociales contenues dans les documents éthiques ne font pas l'objet d'un traitement approfondi bien que les thèmes énoncés soient très divers, couvrant de ce fait une grande partie des préoccupations sociales et sociétales.

Les questions de santé et de sécurité sont traitées (même partiellement) par près de six entreprises sur dix alors que les questions de formation n'apparaissent que chez seulement une entreprise sur quatre.



La fréquence des thèmes abordés est la suivante :

Les thèmes sociaux abordés par les entreprises

Thèmes sociaux abordés	en %
Santé et Sécurité	58
Égalité et discrimination	55
Droits collectifs	50
GRH (mobilité, compétences, etc.)	45
Travail des enfants	38
Travail forcé	30
Formation	25
Organisation du travail	23

En outre, les entreprises étudiées mentionnent, dans l'ensemble, peu les conventions fondamentales de l'OIT. La convention la « plus » citée explicitement (18 %) est celle relative à l'âge minimum de travail des enfants (convention de l'OIT n° 138 ratifiée initialement par 131 États sur les 177 membres).

Référence explicite aux conventions fondamentales de l'OIT

Conventions de l'OIT	en %
N° 29 Travail forcé	10
N° 87 Liberté syndicale	10
N° 98 Organisation et négociation coll.	8
N° 100 Égalité de rémunération	3
N° 105 Travail forcé des détenus	13
N° 111 Discrimination	10
N° 138 Âge minimum	18
N° 182 Pires formes de travail des enfants	5

Par contre, la moitié des entreprises étudiées mentionnent au moins une référence internationale (déclarations, recommandations, normes, référentiels, etc.). Quelques entreprises comme Suez, Carrefour, EDF ou encore Saint-Gobain mentionnent plusieurs de ces références dans leur(s) document(s).



Références internationales mentionnées dans les documents

Références	en %
Droits fondamentaux (OIT)	35
Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (ONU)	23
Convention des Nations Unies sur le Droit des Enfants	3
Principes directeurs de l'OCDE	15
Conventions de l'OCDE contre la corruption	13
Charte des droits fondamentaux de l'UE	8
Déclaration de Principes du BIT	3
Global Reporting Initiatives	3
Global Compact	8
Normes et référentiels (SA 8000, AA 1000)	8

3. Les formalisations éthiques : les atours d'une volonté d'engagement formel

La principale limite des codes de conduite et autres documents réside dans la tendance de certaines entreprises à se servir des questions éthiques dans une seule perspective marchande. Pourtant, en dépit de cette tentative d'instrumentalisation, on ne peut que se féliciter de la « prise de conscience » de ces acteurs économiques pour qui la seule responsabilité des entreprises consistait jusque là à la maximisation des taux de profit³. De ce fait, nous avons cherché à voir comment les entreprises étudiées disaient mettre en œuvre les engagements qu'elles formulaient dans leurs documents, d'une part, à travers une analyse du discours et, d'autre part, à travers l'appréciation des objectifs mentionnés, des démarches avancées, des modalités d'application définies, etc.

³ Selon les termes de Milton Friedman, prix « Nobel » d'économie



3.1) Des engagements “dans la mesure du possible”

Les motivations des entreprises à se doter d'une politique éthique, nombreuses et souvent imbriquées, résultent d'une volonté de prise en compte nouvelle de dimensions de l'activité qui vont au-delà de la seule préoccupation financière immédiate, au profit d'une vision plus large de la rentabilité.

A l'inverse de la communication financière pour laquelle il est aisé de définir un objectif portant sur la hausse ou la baisse de certains ratios financiers et d'évaluer cet objectif à la lumière des indicateurs disponibles, l'exercice se révèle complexe lorsque l'objectif affiché est, par exemple, de contribuer à l'épanouissement des salariés. Portant sur des dimensions éminemment subjectives, difficilement évaluables sur une temporalité courte, les engagements sociaux et environnementaux font l'objet de formulations très différentes de ceux centrés sur les seules préoccupations financières.

Dès lors, plusieurs documents étudiés illustrent, à leur façon, le langage éthique qui donne l'illusion de l'engagement sans que celui-ci soit réellement effectif. Il convient de préciser ici que les formulations qui suivent reflètent une tendance générale du « parler éthique » des entreprises ; la plupart des documents étant formulés, peu ou prou, de la même façon.

Par exemple, dans le domaine de l'environnement :

- le groupe des AGF « **souhaite** contribuer à la préservation de son environnement » et « **considère** que la protection de l'environnement est une pratique en constante amélioration » ;
- Véolia Environnement « **vise à promouvoir** la qualité de l'environnement, à favoriser le développement économique » ;
- L'Oréal « conçoit ses emballages **en ayant la volonté de ne pas porter atteinte** à l'environnement » ;
- Enfin, Thalès annonce « **souscrire à la nécessité** de protéger l'environnement ».

Dans ces exemples, à défaut d'objectifs concrets et évaluables, il est impossible d'apprécier la teneur de la politique environnementale des groupes. En effet, ces derniers pourraient aussi bien contribuer à la préservation de l'environnement en affichant par exemple un communiqué d'une association locale qu'en mettant en place des actions de sensibilisation, de formation, des modalités de récupération des déchets, des actions volontaristes dans un secteur



géographique donné, etc. Dans les deux cas, l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement serait respecté bien que les degrés d'investissement soient radicalement différents.

Concernant la dimension sociale, l'illusion de l'engagement reste tout aussi évocatrice du langage éthique. Ainsi :

- Alcatel « **encourage** et respecte la protection des droits de l'Homme » ;
- L'Oréal « **souhaite encourager** le développement d'actions concrètes par exemple en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, des personnes en difficulté ainsi que des personnes handicapés » ;
- Suez « **cherche à améliorer** de façon dynamique et continue l'environnement au bénéfice de ses clients, de ses collaborateurs et de la communauté toute entière, **en tenant compte du nécessaire équilibre entre les besoins écologiques, économiques et sociaux** » ;
- Orange « **souhaite proposer** des conditions d'emploi durable ».

Ce type de formulation n'est pas anodin. Il a été le plus souvent passé au crible par des juristes. Le flou de la formulation protège l'entreprise d'obligations trop précises. On ne sait plus si l'engagement consiste à protéger l'environnement et donc à mettre en œuvre toute une série de dispositifs ou si l'engagement repose sur la seule prise de conscience de la nécessité de protection, certes louable mais fortement limitée dès lors qu'il s'agit d'engager des actions conformément à l'apparence de l'engagement formulé. Cette formulation molle repose sur deux constats :

- D'une part, dans ces exemples, on voit concrètement que les *verbes d'action* (protéger, développer, proposer, etc.) ne constituent pas la base des engagements formulés. Cette base repose essentiellement sur les *verbes d'intention* (souhaiter, encourager, viser, etc.).
- D'autre part, la formulation donne l'illusion de l'engagement formel. Les *verbes* retenus sont relativement « faibles » : viser, souhaiter, espérer, encourager, etc. A l'inverse, les *substantifs* sont « forts » : les droits de l'homme, l'écologie, l'environnement, l'esclavage, l'égalité, etc.

Une autre limite à ces engagements, qui renforce le sentiment de faiblesse des engagements, vient de la référence fréquente à la « mesure du possible ». Ainsi, les conditions du marché viendront déterminer, et souvent limiter, le degré d'investissement de l'entreprise vis-à-vis de son engagement. Par exemple, la charte de



la sécurité au travail cosignée par la direction générale de Vivendi Universal à l'époque de Jean-Marie Messier et les représentants du personnel de l'Instance de Dialogue Européen comporte un point formulé comme suit : « *ce devoir de vigilance et de protection des salariés impose notamment de [...] promouvoir toutes dispositions et tous matériels qui, à **conditions économiques équivalentes**, renforcent la sécurité des travailleurs* ».

Le préalable « économique » et le terme « promouvoir » formulés de différentes manières selon les documents et les entreprises reflètent les précautions généralement prises par les directions d'entreprise pour que les formulations aient la couleur, l'aspect voire le goût d'un engagement sans que celui-ci soit trop contraignant. Cependant, les entreprises formulant leurs objectifs de la sorte, ne déconnectent pas la dimension économique des deux autres (sociale et environnementale) et font référence implicitement aux contradictions et conflits d'intérêts inhérents à ce genre de démarche. Et en ce sens, la « mesure du possible » nous rappelle que la mission première que se fixent les entreprises reste la maximisation de la rentabilité.

3.2) Des démarches éthiques encore trop unilatérales et sans possibilité de contrôle réel

D'une manière générale, les modalités d'application des engagements formulés ne sont pas exposés dans les documents éthiques. En effet, ceux-ci se limitent souvent à décrire la nature de l'entreprise, ses valeurs, éventuellement à définir les principales priorités de l'entreprise au-delà de la seule dimension économique.

D'après notre étude, l'affichage d'objectifs concrets, mesurables dans le temps, est assez peu fréquent (moins de 20 % des cas) :

Nature des objectifs formulés par les entreprises

Objectifs	en %
Précis et mesurables	19
Difficiles à évaluer	70
Aucun affiché	11



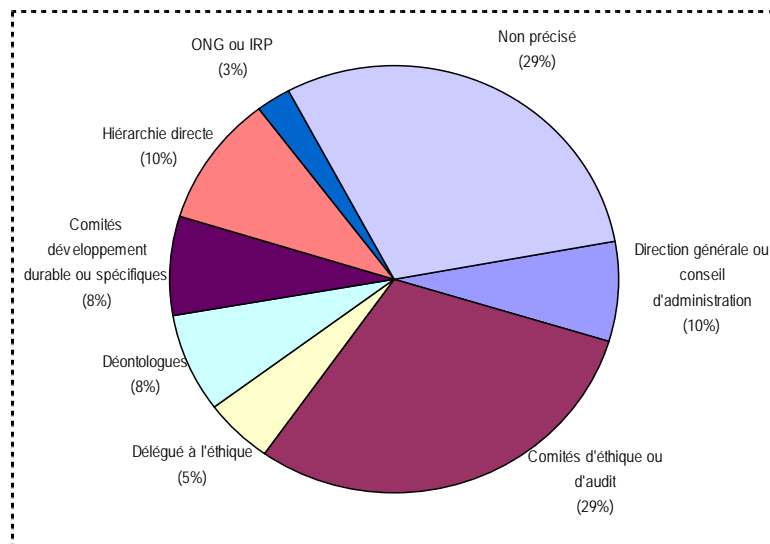
Il en est de même pour les modalités de mise en œuvre des engagements formulés :

Modalités de mise en œuvre des engagements

Modalités d'application	en %
Concrètes	13
Difficiles à percevoir	57
Aucune mentionnée	30

Les structures de contrôle, quant à elles, sont précisées par plus de 70 % des entreprises étudiées. Elles relèvent cependant quasi exclusivement de l'initiative unilatérale de la direction. En ce sens, les « parties prenantes » (ONG, collectivités, etc.) sont peu associées aux démarches éthiques des entreprises ce qui tend à poser la question du contrôle de la démarche éthique initiée par l'entreprise. Dans seulement 3 % des cas, une IRP ou une ONG est associée au dispositif de contrôle.

Les structures de contrôle



3.3) Extension très faible de la politique éthique aux partenaires commerciaux

Dans près de 40 % des entreprises, il n'est jamais fait référence aux partenaires commerciaux pour une quelconque promotion des politiques sociales et éthiques de l'entreprise.

Cependant, 60 % d'entre elles incluent dans leurs documents les fournisseurs ou les sous-traitants. Mais dans ce cas, la plupart des documents éthiques élaborés n'ont pas vocation à être respectés formellement par les partenaires mais seulement connus d'eux.

Dans ce cadre, les actions à l'égard des partenaires commerciaux visant à faire respecter engagements de l'entreprise se limitent à des « *préconisations* », des « *conseils* », un « *critère de choix* », etc. comme l'illustre par exemple GDF qui souhaite « *faire du respect de l'environnement un critère de choix des fournisseurs et des sous-traitants* ».

Seules exceptions relevées, Carrefour qui à travers sa *charte d'engagement contre l'exploitation des enfants et le travail forcé*, impose contractuellement à ses partenaires commerciaux de respecter les conventions fondamentales de l'OIT et dans une moindre mesure Thomson qui « *s'attache à faire appliquer sa charte éthique sur toute sa chaîne d'approvisionnement et exige de ses fournisseurs une conformité à ses propres codes de conduite* ».



4. Conclusion : de la “soft law” au droit positif – Place et rôle des partenaires sociaux dans la démarche éthique

Cette profusion de codes, chartes ou principes d’actions aux motivations et aux fonctions très diverses, « bouscule » notablement les conditions de production au sein des firmes à travers deux dimensions fondamentales de l’activité de travail :

- D’une part, l’influence réelle de ces nouveaux instruments de gestion sur l’organisation de travail des salariés. **Les documents éthiques créent du nouveau prescrit que les salariés sont tenus d’intégrer dans leur activité de travail**, se retrouvant ainsi parfois dans des situations d’arbitrage entre respect des engagements « sociaux » ou « environnementaux » de l’entreprise et respect des objectifs financiers traditionnels.
- D’autre part, l’intégration formelle de ces instruments dans les sources traditionnelle de droit. Les codes de conduite ne relèvent pas directement de la régulation du travail. Plusieurs entreprises affirment même ne leur donner aucun caractère contractuel. Pourtant, ces instruments de gestion régulent les activités de travail. Leur fonction consiste même parfois à compléter ou à se substituer au droit du travail lorsque celui-ci est incomplet ou inexistant.

Les représentants du personnel ont donc un rôle à jouer dans l’élaboration de ces nouvelles normes du travail. D’après notre étude, **seulement une entreprise sur cinq mentionne ou intègre certaines structures de représentation du personnel à leur démarche éthique**. Pourtant, les salariés via leurs représentants ne sont pas des « parties prenantes » comme les autres. A ce titre, leur implication sur des sujets qui touchent l’organisation du travail des salariés de l’entreprise et des sous-traitants reste fondamentale.

En regard du risque de se voir simplement associé à des initiatives de l’entreprise qui s’inscrivent parfois dans une volonté de réguler autrement l’organisation du travail, par un assouplissement du droit normatif, l’intérêt d’une participation plus active des représentants du personnel est de renforcer le caractère juridique et contraignant de ces initiatives afin d’œuvrer à une meilleure protection des salariés.



Or, pour avoir une valeur juridique effective, ces documents éthiques doivent faire l'objet d'engagements formels qui puissent donner lieu à des résultats concrets et à des contrôles de ses résultats.

Dès lors, au regard des cas d'entreprises rencontrés dans la présente étude, certaines pistes peuvent être envisagées :

- Obtenir que les documents soient soumis à négociation et validation des représentants du personnel ;
- Veiller à ce que ces documents soient ciblés par thèmes, de manière à limiter le flou d'engagements trop sommaires et trop généraux ;
- Obtenir que les engagements énoncés soient déclinés en objectifs concrets, mesurables et opérationnels, éventuellement dans une démarche d'amélioration progressive ;
- Veiller à ce qu'un maximum d'engagements sociaux et précis soient répertoriés et étendus à un périmètre mondial (textes de l'OIT, conventions...) ;
- Veiller à ce que les dispositifs d'application et de contrôle des engagements formulés à travers ces chartes soient suffisamment explicites pour permettre un suivi et une évaluation rigoureuse.

Bien entendu, l'étude ne s'inscrit pas comme un vade-mecum face à l'émergence de ce type de documents éthiques. Mais les quelques paramètres mis en avant ici caractérisent généralement les différents accords-cadres signés entre des entreprises multinationales et des fédérations syndicales internationales qui devraient, avec l'aide des organisations syndicales et des organisations internationales en charge des questions du travail, se substituer aux simples initiatives unilatérales des entreprises pour une harmonisation « par le haut » des droits les plus fondamentaux des travailleurs.

