



Centre d'études  
économiques  
et sociales du  
Groupe ALPHA

# Le reporting social des entreprises : un enjeu du dialogue social ?

Pratiques managériales et appréciations  
syndicales

Colette Franciosi

Stéphane Itier

Juin 2005

**Alpha Études**

19 rue Fauchier  
13002 Marseille

Tél. : 04 91 14 81 30

Fax : 04 91 14 81 31

[www.alpha-etudes.com](http://www.alpha-etudes.com)

[www.groupe-alpha.com](http://www.groupe-alpha.com)



# SOMMAIRE

<b>1 INTRODUCTION .....</b>	<b>2</b>
1.1 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE .....	2
1.2 OBJET DE L'ÉTUDE .....	2
1.3 MÉTHODOLOGIE .....	3
1.4 DES GROUPES AUX PROFILS VARIÉS .....	4
<b>2 ANALYSE DU REPORTING SOCIAL .....</b>	<b>8</b>
2.1 LA LOI NRE : ENTRE CONTRAINTE ET OPPORTUNITÉ .....	8
2.2 DES MÉTHODES DIVERSES DE REPORTING.....	10
2.2.1 Dans l'organisation du processus.....	10
2.2.2 Dans le contrôle des informations .....	12
2.2.3 Dans la publication des informations.....	13
2.3 LE CHOIX DES THÉMATIQUES TRAITÉES .....	15
2.3.1 Des indicateurs de gestion des risques.....	17
2.3.2 Des indicateurs de développement RH .....	17
2.3.3 Des indicateurs sociétaux.....	18
2.4 A QUOI SERT LE REPORTING SOCIAL ? .....	18
2.5 CONCLUSION : DE NOMBREUSES INFORMATIONS DISPONIBLES .....	20
<b>3 LE REPORTING SOCIAL : UNE APPRÉCIATION MITIGÉE DES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS .....</b>	<b>21</b>
3.1 LE DIALOGUE SOCIAL : LA « POSITIVE ATTITUDE » DES DIRECTIONS .....	21
3.2 DE L'INDICATEUR À LA RÉALITÉ SOCIALE : LA VITRINE ET LE MAGASIN .....	23
3.2.1 Une relative connaissance du rapport RSE.....	24
3.2.2 Un décalage entre les informations sociales publiées et certaines situations vécues.....	24
3.2.3 Un outil syndical dans certains cas.....	26
3.3 LA RSE : NOUVEL ENJEU DU DIALOGUE SOCIAL ? .....	27
3.3.1 Des syndicalistes pour l'instant peu associés .....	27
3.3.2 Le dialogue social autour du reporting social passe par la reconnaissance des organisations syndicales... dans leur diversité .....	27



# 1 Introduction

## 1.1 Problématique générale

Depuis le 1er janvier 2003, les entreprises cotées et de droit français doivent publier dans leur rapport annuel des informations sur « la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité »<sup>1</sup>. Cette obligation touche près de 700 sociétés cotées aujourd'hui.

En collaboration avec Bernard Saincy, coordinateur du « collectif développement durable » à la CGT, nous avons réalisé, pour les deux premiers exercices postérieurs à la loi NRE, une analyse critique de la prestation des entreprises cotées en matière de reporting<sup>2</sup> social. De ces analyses, il ressortait que la plupart des entreprises n'étaient guère enthousiastes à l'idée de rendre compte de leur politique sociale et environnementale. Cela s'est d'ailleurs traduit par un non-respect de la loi NRE pour la grande majorité des sociétés du SBF 120<sup>3</sup>.

Pourtant, certaines entreprises, essentiellement cotées au CAC 40, sont avancées en matière de reporting social. A titre d'exemple, la capacité de consolidation dans certains groupes est tel qu'il est possible de connaître un taux d'absentéisme mondial ou un taux d'accident du travail consolidé « groupe » malgré tous les problèmes matériels, culturels et juridiques qui se posent à ce niveau. Et malgré cette capacité à connaître la « réalité sociale » à ce niveau, nous constatons encore trop souvent l'absence des débats de la partie prenante principale : les salariés et leurs représentants.

## 1.2 Objet de l'étude

La présente étude part donc de ce double constat : certaines entreprises sont très avancées en matière de remontée d'informations sociales ; dans le même temps, les représentants du personnel restent encore en retrait vis-à-vis de ce type de problématique ; ils sont en particulier très peu associés aux procédures de reporting : choix des indicateurs, discussion sur les définitions, analyse des informations. Pourtant, ne serait-il pas pertinent voire légitime que ceux-ci soient davantage présents dans ces démarches ? En effet, si on en juge par les thèmes du reporting social (effectifs, sécurité du travail, dialogue social, organisation du travail, etc.), ils sont à la fois les principaux acteurs et les objets de la responsabilité sociale et des indicateurs afférents. Enfin, c'est l'objet même de leur activité que de connaître la situation de leurs mandants, et les indicateurs sociaux sont un des moyens de cette connaissance.

---

<sup>1</sup> Obligation introduite par l'article 116 de la loi du 15 mai 2001, dite loi NRE, et précisée par un décret du 20 février 2002 sur la nature des indicateurs sociaux et environnementaux.

<sup>2</sup> Le reporting désigne le fait de transcrire, de rendre compte d'une réalité, sociale dans le cas présent, à l'aide d'une procédure de collecte et de consolidation d'informations présentées ensuite sous forme d'indicateurs.

<sup>3</sup> D. Goudard, S. Itier, B. Saincy (avec la collaboration de), « *Les informations sociales dans les rapports annuels : quelle application de la loi NRE ? Une étude sur les sociétés du SBF 120* », Alpha Études, septembre 2003 ; « *Les informations sociales dans les rapports annuels : deuxième année d'application de la loi NRE. Premiers éléments à partir des sociétés du CAC 40* », Alpha Études, Juillet 2004. [www.alpha-etudes.com](http://www.alpha-etudes.com)



C'est ce que nous avons étudié en cherchant :

- ✓ d'une part, à mieux comprendre la manière dont se structurent la politique et la pratique de « reporting social » au sein de quelques entreprises avancées en la matière ;
- ✓ d'autre part, à mieux connaître les possibilités d'intervention des représentants du personnel, généralement à l'écart d'une démarche qui les concerne en premier chef.

### 1.3 Méthodologie

Jusqu'à présent, nos différentes études étaient le fruit d'un travail réalisé à partir des documents annuels et éthiques des entreprises du SBF 120. Afin de mieux comprendre la manière dont les entreprises étaient organisées en interne, nous avons retenu quelques entreprises du CAC 40 qui ont réalisé un reporting social de qualité et/ou qui disposent d'une série d'outils et d'instruments visant à promouvoir leur responsabilité sociale<sup>4</sup>. Ces entreprises sont les suivantes :

Arcelor	Casino	Carrefour	Danone	Lafarge
Peugeot	Renault	Saint-Gobain	Sanofi- Aventis	
Suez	Total	Véolia	Vinci	

Nous aurions pu en sélectionner d'autres dont le travail de reporting social est tout aussi conséquent. Mais pour des raisons de clarté, nous avons estimé qu'un travail approfondi sur quelques sociétés avancées en la matière paraissait suffisamment pertinent, sachant que notre panel comprend des groupes assez différents en termes de secteurs d'activité, d'implantations géographiques et d'organisation.

Après une étude des informations sociales publiées dans les rapports annuels 2003 et 2004, nous avons rencontré pour chacune des entreprises :

- ✓ des responsables du reporting social, du développement durable voire des responsables des ressources humaines ;
- ✓ des élus représentants du personnel ou des syndicalistes des entreprises concernées.

Ces entretiens avaient pour but de nous permettre de mieux cerner l'organisation interne de l'entreprise à la fois en termes de remontée des informations et de contrôle de ces dernières, de mieux comprendre la manière dont ces entreprises dépassaient certaines difficultés (définition d'indicateurs, etc.) et enfin, de mieux situer la place et le rôle des salariés (via leurs représentants) dans la démarche de reporting qui nous intéresse.

---

<sup>4</sup> La notion de responsabilité sociale est relativement floue dans son contenu. Comment mesure-t-on la responsabilité sociale ? qui mesure la responsabilité sociale ? quels instruments pour la mesurer ? pourquoi la mesurer ? Dans le cadre de cette étude, la promotion de la responsabilité sociale se définira comme la volonté de l'entreprise d'intégrer dans sa stratégie une notion de triple performance : économique, environnementale, sociale.



D'une manière générale, nous n'avons eu aucune difficulté à obtenir des rendez vous et les entretiens nous ont permis d'aborder ce que nous avons prévu de discuter (nous ne portons pas ici une appréciation sur la qualité des informations obtenues, mais sur la qualité de l'accueil). Deux entreprises font cependant exception : les entretiens accordés par les directions n'avaient pour but que de nous faire préciser les objectifs de l'étude et l'utilisation que nous en ferions. Ils auraient mérité une suite, que nous avons demandée et que nous n'avons pas obtenue à ce jour (Renault, Suez).

De la même manière, nous aurions souhaité analyser certains documents en particulier le référentiel de définition et de la procédure d'interprétation des indicateurs sociaux. Pour des raisons diverses, ceci n'a été possible que pour quatre des entreprises sélectionnées. Certaines nous ont toutefois proposé de consulter ce document « sur place » et d'autres enfin nous ont permis de le consulter lors de l'entretien.

Enfin, la taille et le choix du panel (13 entreprises distinguées comme ayant le mieux répondu à la loi NRE) ne nous permettent pas d'exploiter « statistiquement » certaines informations. C'est pourquoi, dans le présent document, nous nous limiterons souvent à apprécier qualitativement les aspects que mettent en avant les entreprises même s'il est plus difficile ensuite d'en extraire une vision normée.

## 1.4 Des groupes aux profils variés

Nous avons choisi de retenir des groupes au regard de la qualité dont ils ont fait preuve dans la publication de leurs informations sociales. L'appréciation de ces informations a été réalisée à partir de nos études précédentes portant sur l'analyse du reporting social. Les entreprises retenues appartenaient à deux groupes que nous avons alors qualifiés ainsi :

- ✓ **les « leaders »** : couverture exhaustive et bonne qualité des informations sociales publiées ;
- ✓ **les « francs-tireurs »** : bonne qualité des informations sociales publiées, mais sur une sélection de thématiques découlant d'une vision antérieure forte et spécifique de la pertinence des informations sociales.

Ces entreprises se sont donc distinguées par la qualité de leur reporting social même si celui-ci est différent d'un groupe à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'une thématique à l'autre.

D'après nos interlocuteurs, le reporting est en général calqué sur l'organisation interne des groupes. Un certain nombre d'informations sont utiles pour apprécier la difficulté de l'organisation du reporting social : la taille des groupes en termes d'effectifs, la structuration des activités des groupes, leur implantation dans un nombre plus ou moins important de pays, la part plus ou moins grande de la France et de l'Europe dans les effectifs. Ainsi, en tendance, on peut penser qu'un groupe n'exerçant qu'un métier et évoluant sur un nombre de pays restreint aura plus de facilité pour organiser sa remontée des informations sociales, consolider ces informations et traiter d'un plus grand nombre de thèmes.



D'autres paramètres entrent aussi en ligne de compte : le nombre des filiales, la taille des structures consolidées (le travail de reporting social n'est pas le même selon que l'on ait une structure de 1000 personnes ou plusieurs structures de 10 personnes), l'ancienneté d'implantation dans le pays d'accueil (primo arrivant ou non), l'origine de la structure (création ou rachat), l'histoire dans le pays, etc. Nous n'étions pas matériellement en mesure de nous livrer à une analyse aussi détaillée des groupes, aussi en sommes nous restés à quelques paramètres relevés dans les rapports annuels : le nombre des métiers, le nombre des pays où les groupes sont présents, la part des effectifs en France et en Europe.

### Répartition des effectifs en France et en Europe

Entreprises	Effectifs au 31 décembre 2004		
	<i>Monde</i>	<i>En France</i>	<i>En Europe*</i>
Arcelor	94 601	30%	83%
Carrefour	430 695	32%	67%
Casino	118 479	36%	56%
Danone	89 449	14%	37%
Lafarge	77 075	12%	43%
Peugeot	207 200	62%	91%
Renault	130 573	58%	88%
Saint-Gobain	181 228	29%	69%
Sanofi-Aventis	96 439	29%	56%
Suez	160 712	37%	80%
Total	111 401	44%	71%
Véolia	251 584	42%	75%
Vinci	128 433	57%	83%

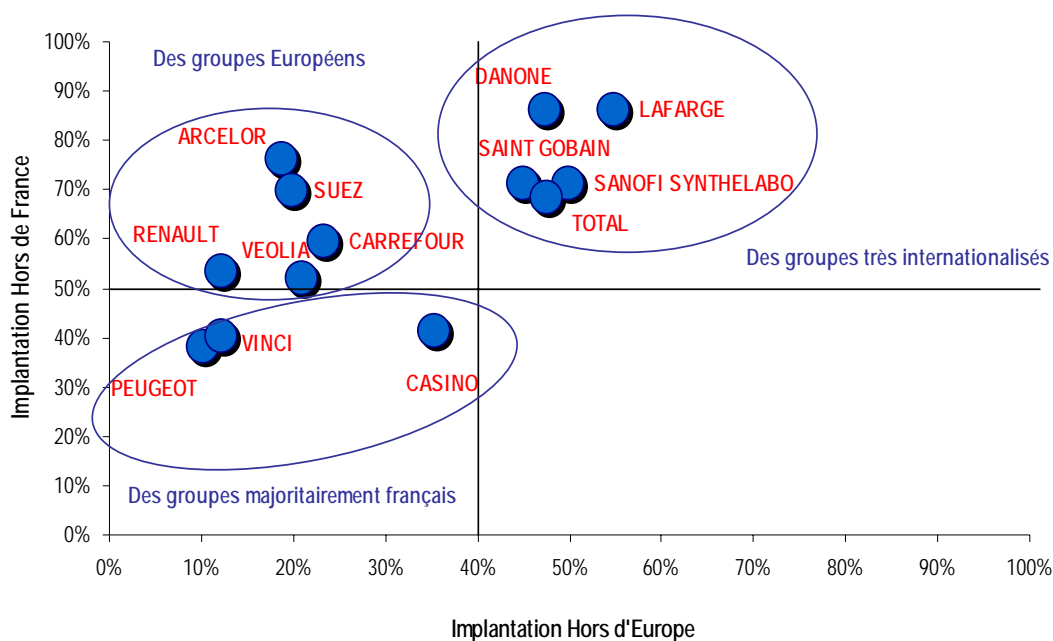
Source : rapports annuels portant sur l'exercice 2004 - % des effectifs en arrondis

\*Y compris la France

On voit que les groupes sont plus ou moins internationalisés et plus ou moins implantés hors de la zone d'Europe : c'est le cas de Peugeot pour qui une très grande majorité de ses effectifs se trouve en France et en Europe alors que Danone ou Lafarge sont très fortement implantés hors de France et hors d'Europe. On retrouve cette diversité si l'on panache les informations sur les effectifs et la part du chiffre d'affaires réalisée hors de France et hors d'Europe.



## Degré d'internationalisation « Hors France et hors Europe » à partir de la localisation des effectifs et du chiffre d'affaires



Lecture : pour positionner les entreprises, nous avons pris la part des effectifs hors France et hors Europe de même que la part du chiffre d'affaires réalisée hors de France et hors d'Europe. La moyenne de ces deux indices permet de situer les entreprises dans leur degré d'internationalisation – Source : rapports annuels 2004

### Des groupes souvent « multi métiers »

Entreprises	Activités	Nb de branches ou métiers	Le groupe est présent dans ... pays
Arcelor	Sidérurgie	4 branches	60
Carrefour	Distribution	4 formats	29
Casino	Distribution	5 formats	14
Danone	Agroalimentaire	3 branches	35
Lafarge	Matériaux de construction	4 branches	75
Peugeot	Automobile	4 métiers	140
Renault	Automobile	3 métiers	36
Saint-Gobain	Chimie	5 pôles	50
Sanofi-Aventis	Pharmacie	2 activités	80
Suez	Services aux collectivités	4 métiers	21
Total	Pétrochimie	3 métiers	130
Véolia	Services aux collectivités	4 métiers	80
Vinci	Construction	4 métiers	86

Source : rapports annuels 2004



Concernant le nombre de branches ou de métiers, ainsi que le nombre de pays où les groupes sont présents, les informations sont issues des rapports annuels des groupes en question. D'un groupe à l'autre voire parfois au sein d'un même groupe, la définition de ce qu'est un métier ou une branche n'est pas stabilisée.

Quant au nombre des pays dans lesquels les groupes sont présents, l'écart de situation d'un groupe à l'autre renvoie au type d'implantation ; ainsi par exemple Peugeot fait partie des groupes présents dans le plus grand nombre de pays, sachant que cette présence est assurée pour une grande part sous forme de structure de commercialisation et non de production.

*A priori*, on aurait pu penser que l'appréciation du reporting doit nécessairement tenir compte de la plus ou moins grande complexité de l'organisation des groupes. Ainsi, Véolia qui reporte sur la base de ses 2000 filiales aurait plus de difficultés que Total qui reporte sur 600 filiales. De la même manière, Danone aurait plus de facilité à donner l'information sur la base de ses 200 sites que Carrefour et ses 11 000 magasins. Or, ce n'est pas le cas. On ne retrouve pas de corrélation entre qualité de l'information et plus ou moins grande internationalisation des groupes, plus ou moins grande complexité des organisations et des activités. L'ensemble des groupes de notre panel font partie des plus avancés en terme de qualité du reporting social, ce qui laisse penser que, comme l'affirment plusieurs responsables du reporting social, « *la volonté politique au plus haut niveau de l'entreprise est déterminante de la qualité du reporting social* ». Ainsi, les logiques organisationnelles et leurs complexités, même si elles déterminent la structuration du reporting, ne constitue en rien un frein à sa mise en place. L'essentiel réside dans la volonté (ou l'intérêt) de faire et les moyens mis en œuvre.





## 2 Analyse du reporting social

### 2.1 La loi NRE : entre contrainte et opportunité

Aujourd'hui, l'exercice de responsabilité sociale imposé aux entreprises passe par l'obligation de « rendre compte ». Les principales sociétés cotées s'y prêtent d'ailleurs en publiant des rapports « développement durable », des rapports sociaux ou en consacrant des parties du rapport annuel à ces problématiques. C'est une des raisons qui a présidé à la diffusion des pratiques de reporting mais assurément pas la seule. En effet, d'autres motifs ont poussé les entreprises à formaliser des indicateurs sociaux, en général associés à des documents de référence internes en matière de gestion des ressources humaines.

Nous avons évoqué certaines des raisons de cette volonté de « transparence » en matière d'informations sociales dans notre étude précédente sur les documents éthiques<sup>5</sup>, ce qui nous a aussi été confirmé lors de nos entretiens :

- ✓ Des opérations de croissance externe réalisées élargissant le périmètre d'action des entreprises et consolidant leur influence vis-à-vis des pouvoirs publics ;
- ✓ Un recours massif à la sous-traitance transformant notablement les modes de production dans certains secteurs et générant de ce fait à la fois une externalisation de la production et une externalisation de la gestion du personnel et de ses enjeux ;
- ✓ Une irresponsabilité sociale<sup>6</sup> caractérisée dans certaines entreprises via différents scandales financiers et sociaux et en réaction, une montée de la contestation « civile » ;
- ✓ Une absence d'encadrement public à différentes échelles nationales et internationale ;
- ✓ Une exigence croissante des investisseurs et des analystes qui souhaitent obtenir des entreprises différentes informations sur les politiques sociales et environnementales ne serait-ce que pour en évaluer les risques à terme sur les performances financières. Cette exigence se traduit entre autres par l'activité des agences de notation sociale.

C'est la combinaison de plusieurs de ces facteurs qui incite les entreprises à formaliser une démarche de reporting. Cependant, en l'absence de normes contraignantes, les modalités du reporting s'avèrent, à l'étude, très diverses, ce que nous allons voir après avoir passé en revue la manière dont les entreprises considèrent la loi NRE.

---

<sup>5</sup> D. Goudard, S. Itier et B. Saincy (avec la collaboration de), « Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social », Alpha Études, mars 2004. [www.alpha-etudes.com](http://www.alpha-etudes.com)

<sup>6</sup> M. Descolonnes, B. Saincy, « Les entreprises seront-elles un jour responsables », Paris, La Dispute, avril 2004 ;



Dans ce contexte et lors de son introduction, la loi NRE avait fait l'objet de nombreuses critiques de la part notamment des directions d'entreprises estimant que les pouvoirs publics n'ont pas à s'immiscer dans un domaine qui relève traditionnellement de la *soft law* et de l'adoption de normes sur une base volontaire. De plus, pour un certain nombre d'entre elles, la responsabilité sociale se définit comme toute action qui va au-delà de la loi. Elle ne peut donc par conséquent faire l'objet de normes contraignantes.

Ainsi, parmi les entreprises étudiées, la loi NRE avait fait l'objet la première année de comportements très divers. Si Casino, Lafarge, Peugeot, Véolia, Total, Saint-Gobain ou Sanofi s'étaient d'emblée inscrits dans cette volonté d'aller au-delà du prescrit légal, ce n'était pas le cas d'Aventis, de Vinci ou de Renault, davantage en situation de rupture ou de Danone, Suez ou Carrefour, répondant à côté de la loi NRE, toutes en dépit d'un travail de qualité.

Au cours des entretiens, nous avons donc cherché à comprendre la manière dont l'obligation de reporting était actuellement perçue. La question sous-jacente étant de connaître comment cette loi a été jugée et promue en interne. Trois approches se sont nettement distinguées :

- ✓ **La loi NRE est inutilement contraignante** : les responsables du reporting, chez Renault ou de ce qui était encore Aventis par exemple, se situent dans cette logique là. Lors de ces entretiens, il a été fait, à plusieurs reprises, la comparaison avec l'obligation de bilan social de 1977, avec ses indicateurs partiels, ne tenant pas compte des réalités multiples de l'entreprise, etc. ;
- ✓ **La loi NRE est sans effet sur le processus de reporting** : Carrefour, Suez ou Danone se situent clairement dans ce registre là. Compte tenu de l'antériorité de la démarche de reporting au sein de leur entreprise, la loi NRE a été sans conséquence sur leurs pratiques ;
- ✓ **La loi NRE est incitative** : pour Total ou Véolia par exemple, l'introduction de la loi NRE a été le bon moment pour se doter d'un dispositif de remontée des informations sociales « performant », c'est à dire qui rendrait non seulement compte de la réalité sociale de l'entreprise, mais qui servirait également d'outil de management. Dans d'autres entreprises, l'obligation de reporting social a été une occasion « d'imposer » le reporting social aux filiales en soulignant son caractère d'obligation légale.

De manière générale, on s'aperçoit aujourd'hui que l'obligation de reporting social a eu un triple mérite :

- ✓ D'une part, elle a permis de crédibiliser les initiatives que prenaient certaines entreprises en la matière ;
- ✓ D'autre part, elle a renforcé en interne la position de ceux qui, en interne, plaidaient pour une plus forte transparence en matière sociale et environnementale.
- ✓ Enfin, et c'est peut-être son rôle le plus important, elle a servi de voiture-balai à la très grande majorité des entreprises qui ne s'étaient pas doté de dispositif de remontée des informations sociales.

Une chose ressort en tout cas nettement de nos entretiens : les entreprises analysées ont toutes entrepris un effort méthodologique important pour structurer leur reporting, avec des choix divers dans leur manière de faire.



## 2.2 Des méthodes diverses de reporting

### 2.2.1 Dans l'organisation du processus

Toutes les entreprises que nous avons rencontrées ont choisi d'organiser leur reporting à l'échelle qui est la leur, c'est à dire internationale. Dans nos entretiens et lors de la lecture des rapports annuels, rapports développement durable et autres documents de référence, nous avons cherché à comprendre comment chaque groupe a organisé son reporting de manière à résoudre deux des difficultés de tout groupe international :

- ✓ Difficulté de rendre compte de pratiques sociales renvoyant à des cultures et des législations très différentes d'un pays ou d'une zone à l'autre ;
- ✓ combinée à une difficulté d'organisation proprement dite : méthode de remontée des informations, outils informatiques utilisés, type de contrôle des informations.

Mise à part la question du contrôle, l'analyse de ces différents paramètres ne permet pas de mettre en évidence une tendance dominante dans la façon dont les entreprises structurent leur reporting, le résultat étant une certaine diversité des méthodes et des choix de reporting.

En effet, concernant le nombre d'informations demandées au niveau du groupe, les choix vont d'un nombre restreint (cas par exemple de Danone) à un nombre assez imposant (quelques 2 000 données brutes sociales et environnementales traitées chez Carrefour).

Concernant la définition des indicateurs, certaines optent pour une définition groupe qui transcende les différences nationales, d'autres pour une définition qui s'appuie sur les seuils légaux ou conventionnels des pays, d'autres enfin marient les deux méthodes selon les informations qu'elles demandent. Parfois encore, la référence sera celle de l'usage dans l'équipe ou l'entreprise.

Ainsi par exemple pour la définition des cadres, certains renverront chaque collaborateur chargé du reporting à la définition du pays, d'autres donneront une référence dans l'échelle de qualification appliquée dans le groupe. Un groupe a choisi de parler des managers et des non-managers, par référence à une distinction appliquée dans toutes les filiales.

Le temps partiel sera la durée du travail inférieure tantôt à l'horaire habituel de l'équipe ou de l'entreprise, tantôt à l'horaire légal ou conventionnel du pays.

Enfin, pour certains indicateurs, comme les travailleurs handicapés par exemple, certains groupes ont choisi de ne recueillir l'information que pour la France, d'autres renvoient aux définitions légales existantes, quand elles existent...

La difficulté de faire du reporting social au niveau mondial a été soulignée par tous, les solutions adoptées en matière de définition ne pouvant de toute manière pas résoudre totalement l'hétérogénéité des droits sociaux nationaux (droit du travail et de protection sociale). Ainsi, par exemple, l'arrêt de travail en cas d'accident du travail ne répond pas aux mêmes règles en Amérique latine, en Europe et sur le continent asiatique ; adopter une même définition



n'évacuera pas la question de la déclaration préalable, qui n'obéit pas à des règles de méthodologie statistique...

En ce qui concerne les indicateurs, le choix peut aussi porter sur l'unité de compte choisi pour un indicateur. Ainsi par exemple, concernant l'intérim, certains groupes demandent le nombre de salariés en intérim, d'autres le nombre d'heures d'intérim.

Enfin, toujours sur les choix constitutifs des bases de données se pose aussi la question du périmètre de couverture des données sociales : faut-il prendre en compte toutes les filiales ? uniquement les filiales intégrées au périmètre de consolidation financière ? par intégration globale ou proportionnelle ? La pratique la plus courante est de centraliser les données sociales des filiales entrant dans le périmètre de la consolidation financière en intégration globale (plus de 50% du capital). En effet, la responsabilité sociale telle qu'en rendent compte les indicateurs de reporting a du sens sur un périmètre où les groupes ont une responsabilité effective de gestion. Ensuite, certaines entreprises ajoutent un seuil d'effectif (les filiales de plus de 10 salariés dans le cas de Casino par exemple). On est cependant loin des seuils qui rendent obligatoire l'établissement d'un bilan social en France (300 salariés).

Concernant la méthode de remontée des informations, les entreprises se partagent en deux groupes :

- ✓ ceux pour lesquels les informations sont saisies sur les sites eux-mêmes et centralisées directement au niveau du groupe (Casino ou Danone par exemple) ;
- ✓ ceux qui ont créé un niveau intermédiaire de validation, qu'il soit zone (pays) ou filiale (Saint-Gobain, etc.)

Il existe cependant une constante : le processus de reporting donne lieu à un échange entre les responsables au niveau du groupe et les responsables du reporting dans les filiales ou les sites.

Un des gages en effet de la fiabilité du reporting est que les personnes à la source de la constitution de la base de données comprennent les informations qu'ils ont la charge de renseigner. Ils ont donc à leur disposition un référentiel, un glossaire, ou encore un protocole de reporting, selon les termes notés ci et là pour désigner ce document dans lequel on trouve la liste des informations à renseigner et des précisions sur ce que chacune désigne. Ce document est en général disponible en plusieurs langues, dont l'anglais systématiquement. Dans certains cas, il a été élaboré dans un échange entre concepteurs (au niveau du groupe) et utilisateurs, comme par exemple chez Carrefour. Dans cette entreprise, des groupes de travail ont été mis en place, rassemblant les directions développement durable et ressources humaines du groupe et des responsables d'unités opérationnelles de façon à définir des indicateurs compréhensibles et adaptés à l'activité. Cet échange se poursuit en général dans la phase de reporting proprement dite, et peut conduire à modifier la définition de certains indicateurs.

L'échange entre le groupe et les correspondants reporting porte aussi sur la compréhension des évolutions des indicateurs. Le processus de reporting quantitatif est souvent doublé d'un volet qualitatif où les responsables locaux du reporting exposent les motifs des évolutions.



Concernant les logiciels utilisés, tous les cas de figure sont possibles, de Excel à SAP en passant par Lotus ou des logiciels ad hoc (Enablon par exemple). Ceci étant, en dépit des modèles retenus, on assiste de plus en plus à une professionnalisation de la démarche de reporting, à sa rationalisation et à un processus de remontée « calqué » (Vinci) sur le reporting financier afin d'alléger la contrainte de reporting et d'éviter de donner plusieurs fois la même information.

## 2.2.2 Dans le contrôle des informations

Enfin, après l'effort de méthodologie de reporting et de sa mise en place, la question centrale reste celle du contrôle des informations. Les processus de remontée des informations sont souvent vérifiées (à des degrés différents). Si certaines, la majorité des entreprises rencontrées ici, soumettent leurs procédures de remontée des informations sociales à la vérification par des commissaires aux comptes, cette démarche est loin d'être généralisée à tous les groupes en situation de reporting social car :

- ✓ les processus de remontée des informations sociales ne sont pas tous arrivés à maturité ;
- ✓ le coût d'une telle vérification est relativement important en comparaison des coûts de la publication du rapport lui-même ;
- ✓ certains responsables s'interrogent sur la valeur ajoutée d'une telle démarche.

Il est certain que faire vérifier les informations n'est pas neutre. Il résulte d'arbitrages en interne et s'impose en fonction des différentes contraintes légales imposées aux entreprises. Pour autant, un avis des commissaires aux comptes sur les procédures de reporting social renforce la crédibilité de la démarche même s'il occulte totalement les débats méthodologiques sur la bonne définition d'un indicateur, sur sa pertinence pour le management, etc. Mais à ce propos, les différents cas rencontrés montraient que les entreprises ayant soumis leur processus à une vérification par les commissaires aux comptes étaient généralement celles les plus avancées en matière de définition des indicateurs, etc.



## Procédures internes et externes de contrôle des informations sociales

Thématiques traitées	Niveau de saisie des données	Mention dans le rapport de la part des effectifs couvert par les informations	Niveau de validation des informations	Audit interne formalisé	Avis des commissaires aux comptes
Arcelor	Filiales ou sites	Oui	Branches Corporate	Oui	Non
Carrefour	Business Units	Oui	Pays Corporate	Oui	Oui
Casino	Corporate	Oui	Pays Corporate	Oui	Oui
Danone	Filiales ou sites	Oui	Corporate	Non	Non
Lafarge	Filiales ou sites	Oui	Corporate	Oui	Oui (rapport annuel)
Peugeot	Filiales ou sites	Oui	Corporate	Non	Oui
Renault	Filiales ou sites	Oui	Corporate	Non	Non
Saint-Gobain	Filiales ou sites	Oui	Pays Corporate	Oui	Non
Sanofi Aventis	Filiales ou sites	Oui	Corporate	Oui	Oui
Suez	Filiales ou sites	Oui	Corporate	Oui	Oui
Total	Filiales ou sites	Oui	Corporate	Oui	Non
Véolia	Filiales ou sites	Oui	Branches Corporate	Non	Oui
Vinci	Filiales ou sites	Oui	Corporate	Oui	Non

Source : rapports annuels 2004 et entretiens

### 2.2.3 Dans la publication des informations

La diversité du reporting ne s'arrête pas à la constitution de la base de données et se retrouve dans les informations publiées. En effet, celles-ci reflètent l'investissement méthodologique réalisé par les groupes : son degré de diffusion aux différents niveaux de l'organisation du reporting et donc son degré de fiabilité en termes de couverture internationale ; l'intégration progressive de nouveaux indicateurs ; le choix des indicateurs.

La publication des indicateurs est d'ailleurs souvent assortie d'une information, quantitative ou sous forme de symbole (dans le rapport de Danone par exemple : cercle plus ou moins rempli d'une couleur en fonction du taux de couverture de l'information), sur le périmètre de couverture de chaque indicateur. Il peut aussi arriver que le groupe fasse état de ses difficultés de reporting sur tel ou tel indicateur. Intervient aussi le choix stratégique opéré par les groupes quant à la publication de telle information plutôt que telle autre.



Au total, il ressort de l'analyse des documents que les indicateurs publiés peuvent concerner le groupe dans son ensemble (cas de Lafarge par exemple), ou alors être déclinés systématiquement par pays (cas de Casino, qui ne fournit pas d'indicateur global monde), ou alors une combinaison de zones et de métiers, selon les indicateurs notamment.

Quant à la présentation, certains groupes ont choisi de présenter les indicateurs en un tableau récapitulatif (Casino, Danone, Suez, Véolia, Sanofi par exemple) alors que d'autres, comme Renault ont choisi la formule de la table des matières des indicateurs renvoyant à la page correspondante dans le rapport, avec une correspondance « référentiel GRI »<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Le Global Reporting Initiative (GRI) est une initiative internationale à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets, des universités. Elle existe depuis 1997 et son objectif est d'élaborer et de diffuser des « lignes directrices » pour aider les entreprises à produire, si elles le souhaitent, des rapports dans lesquels elles peuvent rendre compte des dimensions économiques, environnementales et sociales de leur activité, produit et services. Pour plus d'information : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)



## 2.3 Le choix des thématiques traitées

Les indicateurs publiés sont la résultante d'une combinaison de choix de l'entreprise sur ce sur quoi elle veut communiquer et sur les possibilités qu'elle a de donner des éléments chiffrés sur les différents aspects de sa politique sociale.

Thématiques traitées dans les rapports 2004  
(Indépendamment de la qualité des informations)

Thématiques traitées	Arcelor	Danone	Casino	Lafarge	Suez	St Gobain	Carrefour	Peugeot	Renault	Total	Véolia	Sanofi	Vinci
Gestion des effectifs													
Embauches													
Heures supplémentaires													
Main d'œuvre extérieure													
Départs													
Restructurations													
Organisation du travail													
Absentéisme													
Rémunération													
Epargne salariale													
Egalité professionnelle													
Dialogue social													
Hygiène et sécurité													
Formation													
Travailleurs handicapés													
Œuvres sociales													
Politique de sous-traitance													

Source : Rapports annuel et/ou rapports Développement durable (2004) – Les thèmes considérés ici comme « non traités » ne signifient pas toujours qu'ils ne sont pas suivis par les entreprises concernées. Ils font parfois l'objet d'une communication plus ciblée, interne ou externe. A titre d'exemple, Sanofi publie, dans un rapport social interne au groupe, des éléments d'information sur les recrutements, les départs, etc.

Quantitativement, l'ensemble des thématiques sociales mentionnées dans la loi NRE sont traitées, même partiellement, par les entreprises de notre panel. Il n'en est pas de même pour l'ensemble des entreprises du SBF 120 dont nous avons étudié les rapports. En revanche, sur le plan de la qualité des informations, on remarque essentiellement un déficit d'information sur les aspects liés à la sous-traitance (volume, nombre d'accident du travail, etc.), sur les questions de rémunération et sur l'organisation du travail.





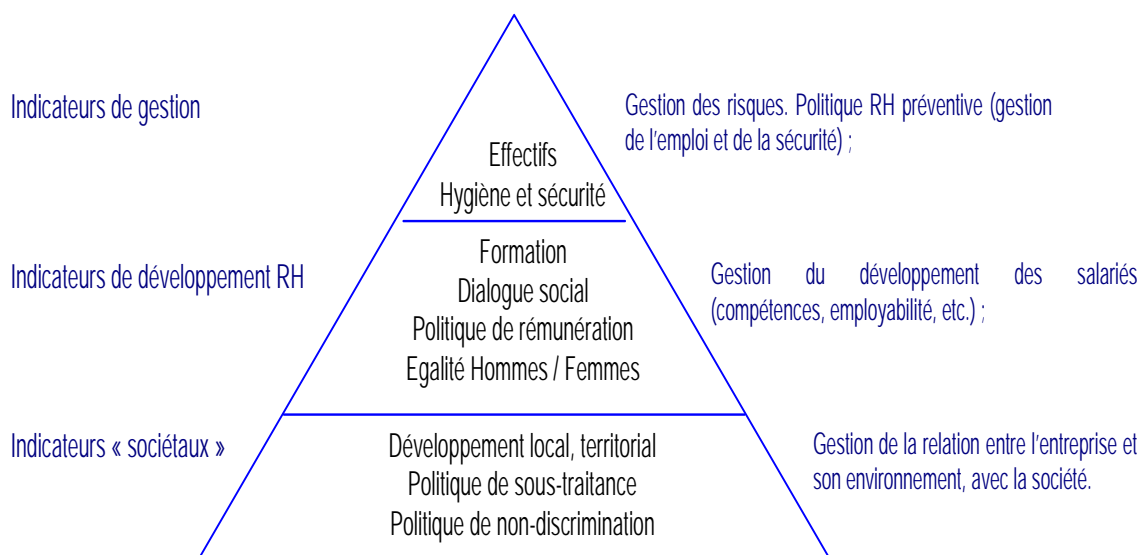
En dépit de l'extrême hétérogénéité des secteurs, des organisations et des structures de fonctionnement, on constate que les difficultés techniques rencontrées par les directions pour définir certains indicateurs sont relativement similaires d'une entreprise à l'autre. Toutefois, disposer des mêmes facilités ou difficultés à renseigner un indicateur particulier ne signifie pas pour autant que les comparaisons entre entreprises soient toujours réalisables car :

- ✓ la possibilité de comparaison des performances sociales aurait une pertinence si les entreprises dépassaient les difficultés théoriques, culturelles et juridiques des thèmes sociaux ;
- ✓ lorsqu'elles y parviennent, l'indicateur est essentiellement construit à partir des choix retenus par les entreprises. Ainsi, la comptabilisation d'un accident de travail repose tantôt sur une définition du groupe, tantôt sur les définitions légales respectives des pays.

Ce point de vue nous a été exposé par plusieurs responsables. Il est certain que cette question de la comparabilité est essentielle. En effet, l'une des vertus du reporting social est de pouvoir comparer les éléments chiffrés dans le « temps » (suivi de la performance) mais également dans « l'espace » (entre filiales, entre pays et entre entreprises). Or, à défaut d'une approche commune dans la définition des indicateurs, il est difficile de comparer le taux de fréquence des accidents du travail d'un groupe « A » avec ceux d'un groupe « B ». Pour y parvenir, il faudrait que ces deux groupes adoptent une même définition de l'accident du travail. Les entreprises le souhaitent-elles vraiment ?

Ainsi, on assiste à des choix effectués par les entreprises sur la publication de leurs indicateurs qui peuvent se présenter en trois « familles » pour lesquelles nous avons essayé de définir comment ils s'inscrivaient dans le management :

### Structure des indicateurs en fonction des logiques (offensives ou défensive) de l'entreprise



### 2.3.1 Des indicateurs de gestion des risques

Le premier étage de la pyramide regroupe les thématiques « gestion de l'emploi » et « hygiène / sécurité ». Ces thèmes ont toujours été développés de façon large à la fois parce qu'ils renvoient à des problématiques de gestion mais également parce plusieurs groupes industriels en ont fait un axe principal du management. Enfin, dans la plupart des pays, y compris parmi les moins avancés, la sécurité fait très souvent l'objet d'encadrement législatif. Le responsable de Sanofi nous expliquait par exemple qu'en tant « *qu'acteur de la santé, on ne peut se permettre d'être mauvais sur ces questions* ». Il en est de même d'autres comme chez Arcelor ou Saint-Gobain pour qui cette problématique fait véritablement l'objet de déploiement par le management dans les filiales. C'est ainsi qu'un responsable de Vinci estimait que « *la prévention coûte cher mais la gestion d'un accident coûte encore davantage humainement et financièrement : parce qu'il crée une situation traumatisante pour les salariés sur le chantier en plus de l'accident lui-même, mais il pèse sur l'organisation dans la mesure où il bloque un chantier durant une demi-journée au moins* ».

A ce titre, les indicateurs en matière de santé et de sécurité sont très précis et font parfois l'objet de débats quant à leur publication. Ainsi, chez Vinci, le nombre d'accidents mortels, bien que suivi, n'est pas publié car « *ce se sont pas des statistiques* ». D'autres en revanche, comme Arcelor, vont jusqu'à publier le nombre d'accidents mortels non seulement des salariés, mais aussi des prestataires de l'entreprise.

Les effectifs sont très précis également. Ce sont d'ailleurs les premiers éléments sociaux que l'entreprise cherche à consolider. L'effort méthodologique et de définition est simple en apparence. Pourtant, la définition d'un CDI ou d'un cadre n'est pas nécessairement la même selon la région où l'on se trouve. Ainsi, par exemple, chez Véolia, la notion de « terme du contrat » détermine la répartition entre CDD ou CDI.

### 2.3.2 Des indicateurs de développement RH

Le deuxième étage de la pyramide regroupe des éléments sociaux visant plutôt au « développement » des salariés : bien formés, bien payés, bien protégés.

Sur ces éléments, mis à part sur la formation, peu de données quantifiées sont publiées. Les comparaisons internationales de salaires ne voulant pas dire grand chose, certains groupes se sont contentés de donner « la masse salariale globale » alors que d'autres, comme Danone ou Suez se risquent à la comparaison par pays au regard des standards locaux (même s'ils ne disent rien sur le minimum vital). La publication d'informations sur les rémunérations par CSP ou par sexe est rare. D'ailleurs, sur l'égalité professionnelle, mis à part le « taux de femmes cadres ou à des postes d'encadrement », on obtient rarement des informations « groupe » sur ces situations comparées.

Cette approche est appliquée par certains responsables, comme chez Danone, car des législations dans certains pays ne favorisent pas le travail des femmes et par conséquent la remontée d'informations sur le sujet.



D'une façon générale, ces thèmes, au cœur d'une politique sociale ambitieuse, sont souvent traduits en actions locales et directement inscrits dans les visions et engagements du groupe pour leur salariés. Ils font l'objet de développement parfois abondants, dans les rapports. On ne peut que plus en regretter la faiblesse des indicateurs chiffrés.

### 2.3.3 Des indicateurs sociétaux

La loi NRE invite l'entreprise à rapporter sur des thèmes sociétaux qui débordent le plus souvent la vision juridiquement limitée de la dite entreprise. Se pose alors la question de savoir comment intégrer les sous-traitants dans les systèmes de reporting et comment les obliger à respecter les standards sociaux de l'entreprise donneuse d'ordre sachant qu'il n'existe pas de lien juridique. Du coup, dans leurs engagements, les entreprises « invitent », « promeuvent » et beaucoup plus rarement « obligent » ou « managent » leurs partenaires commerciaux.

En dépit de cette prudence, nous avons pu relever des éléments intéressants dans les entreprises du panel : chez Carrefour ou Casino, des audits sont réalisés, des actions chez Renault sont développées et différents critères sociaux sont explicités chez Danone.

Mais les entreprises, au-delà de la connaissance d'actions de ce type, donnent assez peu fréquemment d'éléments chiffrés en la matière. On peut considérer aussi que ce sont les nouvelles configurations de l'entreprise et le recours massif à la sous-traitance qui poussent ces dernières à dire ce qu'elles font. Mais en publier certaines données sociales ne reviendrait-il pas à affirmer implicitement qu'elles sont concernées par la politique sociale du groupe et donc y être intégrées ? Enfin, les entreprises analysées donnent de nombreuses informations sur leurs actions de mécénat, de développement local, etc.

Ces thèmes « sociétaux » restent marqués par les exigences « citoyennes » du moment et sont très souvent à l'initiative des filiales elles-mêmes. A ce titre, avec des actions très fortement décentralisées, il n'existe pas vraiment d'indicateur normé sur la question en dehors des efforts financiers déployés dans telle ou telle région.

## 2.4 A quoi sert le reporting social ?

Le reporting social, même s'il a un sens pour les différentes parties prenantes externes, nous a le plus souvent été présenté par les directions comme un outil de gestion des ressources humaines. Ces objectifs sont fixés dans des documents diffusés à l'ensemble du management, voire aux salariés, et le reporting a aussi pour vocation de suivre l'atteinte des objectifs, sous des formes qui allient indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Parmi les processus les plus formalisés dans l'intégration du reporting comme outil de suivi de la politique RH se trouvent ceux de Danone, Carrefour, Total ou Véolia : dans ces groupes, le référentiel du reporting expose, outre les définitions de chaque indicateur, les motifs qui poussent le groupe à s'intéresser à tel ou tel, en relation avec sa politique RH (ainsi par exemple de l'employabilité, objectif assorti d'une série d'indicateurs que chaque filiale doit suivre).



Cette volonté de faire du reporting un outil intégré, et pas seulement une obligation externe à laquelle les filiales doivent répondre, participe à la fiabilisation des données transmises au groupe, sachant que le reporting est un exercice contraignant (importance du nombre des données à transmettre, contrainte des délais, etc.).

Mais la prudence reste de mise. Un représentant de la direction de Vinci reconnaissait à ce sujet que le degré d'appropriation était variable et inégal en fonction des filiales, de leur histoire, de leur culture de reporting initiale, etc. Le directeur de l'audit interne de Carrefour, dans l'avis rendu dans le rapport développement durable 2004 concernant le reporting social de son entreprise « *recommande l'adaptation de certains indicateurs [...] aux besoins opérationnels afin que ces indicateurs deviennent de véritables outils de management et de maîtrise des risques* ». D'ailleurs, au regard des éléments qui ont pu nous être confiés, cette préconisation peut s'appliquer à l'ensemble des sociétés étudiées. Compte tenu de la relative jeunesse des dispositifs en place, il serait opportun d'étudier par la suite dans quelle mesure ces outils sont devenus des instruments de gestion ou des outils d'aide à la décision. Comment les responsables de filiale ou de Business Units peuvent-ils se servir des résultats de certains indicateurs pour orienter leur choix stratégiques de ressources humaines ?

En même temps, cet outil de reporting social produit des effets du point de vue de l'organisation du travail. En effet, d'après les directions rencontrées, il constitue aussi un outil de maîtrise des risques, notamment en matière de sécurité. Le groupe Arcelor par exemple a formalisé sa politique sécurité où un bon manager est d'abord reconnu sur ses résultats en matière de sécurité (« *si vous ne savez pas manager la sécurité, vous ne savez pas manager* »). D'autres groupes procèdent de la sorte et il n'est pas rare aujourd'hui de voir une partie de la rémunération variable calculée sur la base des résultats en matière de santé et sécurité. En ce sens, il constitue réellement un outil de gestion, des cadres en l'occurrence. Il peut d'ailleurs sur ce point constituer une fragilisation du reporting lui-même (tentation de sous-estimation du nombre d'accident du travail, etc.).

Enfin le reporting peut également permettre de renforcer dans l'organisation certaines fonctions supports parfois court-circuitées du fait du système de fonctionnement de certaines entreprises. Chez Saint-Gobain par exemple, le nouvel exercice de reporting social a permis de renforcer les prérogatives des DRH « zones » (chargés de consolider une première fois les informations qui remontent) et donc de contribuer au rééquilibrage des rôles et fonctions dans ce groupe matriciel où cohabitent des DRH métiers (il y a 9 métiers chez Saint-Gobain) et des DRH zones (présentes sur la plupart des continents).

Le reporting est-il utilisé comme outil de benchmark entre filiales ou entre pays au sein du groupe ? En général, il y a un retour d'informations auprès des différentes structures, ne serait-ce que pour donner de la visibilité au travail de reporting effectué par chacune. Sur ce point, tous les cas de figure sont envisageables, des groupes qui ne transmettent que des indicateurs par zone ou par métier, à ceux qui les donnent par filiale.



## 2.5 Conclusion : de nombreuses informations disponibles

Au total, il faut souligner l'ampleur du travail réalisé par les groupes pour structurer leurs remontées d'informations et, par voie de conséquences, l'ampleur des informations disponibles en leur sein, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Par ailleurs, l'avantage du travail réalisé est qu'au sein de chaque groupe, les informations sont collectées sur une base de définition homogène. En conséquence, au sein de ces groupes, les organisations syndicales peuvent se livrer à un travail de mise en comparaison des situations des salariés par pays ou branches d'activités.

Tout échange entre partenaires sociaux sur le reporting social international devrait d'ailleurs commencer par un état des lieux méthodologique portant sur les thèmes suivants : choix du périmètre de consolidation, élaboration du référentiel, définition des indicateurs et traitement des différences entre pays, organisation du reporting. En effet, la publication de certains indicateurs dans les rapports annuels ou autres rapports développement durable n'est qu'un reflet (pâle parfois) de la richesse des informations disponibles et de l'investissement méthodologique réalisé.

Cet investissement méthodologique reste propre à chaque groupe, même s'il donne lieu à des échanges, comme par exemple dans le cadre de l'observatoire social international mis en place par Suez, ou encore dans le cadre de l'ORSE, d'où cette dominante de non-homogénéité, dans les indicateurs publiés en tout cas. Il faut dire à ce sujet que la plupart des entreprises ne souhaitent pas dépasser cette diversité, quand elles ne considèrent pas qu'elle est par nature indépassable (le bilan social lui-même serait un faux-semblant de l'harmonisation des données sociales). Son origine relèverait de la culture propre à chaque groupe, forgée par leurs métiers et leur histoire.

De ce fait, et de façon quasi unanime, elles se déclarent opposées à toute idée de normalisation du reporting. En conséquence, la certification des informations par le commissaire aux comptes, ou toute normalisation des procédures leur paraît acceptable, car elle participe à la démonstration de la fiabilité du reporting. En même temps, « *l'entreprise doit pouvoir prouver qu'elle agit selon ses engagements* ». Ainsi, dans la plupart des entreprises rencontrées, le reporting n'a pas uniquement pour vocation de rendre compte mais de construire et d'utiliser les indicateurs sociaux dans le cadre d'objectifs sociaux à atteindre.



### **3 Le reporting social : une appréciation mitigée des représentants des salariés**

Les directions déploient des moyens conséquents pour parvenir à un système de reporting social consolidé et fiabilisé. A ce titre, elles sont souvent « à l'écoute » de ce que les parties prenantes externes ou les analystes peuvent dire de leurs outils. Il n'est donc pas rare de voir, concrètement, des représentants d'ONG, des consultants, des représentants d'institutions diverses donner leur avis sur tel ou tel aspect du reporting, telle ou telle thématique sociale. Le cas des représentants du personnel est un peu particulier, car plus rares sont les rapports qui leur donnent la parole, même si généralement un chapitre est consacré au dialogue social.

Quel est donc le point de vue des représentants du personnel et des organisations syndicales sur la promotion de la responsabilité sociale de leur entreprise ? comment se situent-ils vis-à-vis des pratiques de l'entreprise en matière de reporting ? que peuvent-ils revendiquer en cette matière ? le reporting social international est-il un support du dialogue social, à l'image des objectifs fixés au bilan social au moment où il a été créé ?

Avant de revenir sur l'ensemble de ces points, nous allons présenter la manière dont les directions envisagent le dialogue social autour du reporting social.

#### **3.1 Le dialogue social : la « positive attitude » des directions**

Les rapports annuels ou les documents spécifiques (développement durable, CSR, RSE, etc.) font du dialogue social un thème privilégié. En effet, celui-ci est le plus abordé après les questions d'effectifs, de formation et de sécurité. Mais à l'inverse de ces derniers, le dialogue social brille par l'absence de repères quantitatifs. Plusieurs responsables évoquent à ce propos la difficulté d'objectiver la qualité du dialogue social par la mise en place d'indicateurs chiffrés, et pour cause : comment mesurer un bon dialogue social ou un bon climat social ?



Voici, en quelques caractéristiques, la manière dont est présenté le dialogue social dans les rapports 2004 :

### Le traitement du dialogue social dans les rapports annuels

<i>Entreprises</i>	<i>OS ou IRP présentés dans le rapport</i>	<i>Citation d'organisations syndicales internationales dans le(s) rapport(s) ?</i>	<i>Y'a t-il une expression des représentants élus dans le rapport ?</i>	<i>Indicateurs chiffrés concernant du dialogue social</i>
<b>Arcelor</b>	CE Européen	Aucune	Aucune	% de salariés ayant accès à une structure de représentation / concertation / dialogue
<b>Carrefour</b>	Comité d'Information et de Concertation Européen	UNI	Aucune	Aucun
<b>Casino</b>	Organisations syndicales	Aucune	Aucune	Crédit annuel d'heures de délégation Nombre de réunions avec les représentants du personnel Objet des accords signés
<b>Danone</b>	Comité d'information et de consultation du groupe	UITA	UITA	% de filiales dont les salariés sont couverts par une convention ou des accords collectifs % de filiales dont les salariés bénéficient d'une représentation collective
<b>Lafarge</b>	Comité européen	FITBB FMT ICEM	Comité européen FITBB	% de salariés couverts par un accord collectif % de salariés informés ou consultés sur les politiques ou procédures locales % de salariés représentés par une IRP ou OS
<b>Peugeot</b>	Organisations syndicales Comités d'établissement CE Européen	Aucune	Aucune	Nb d'accords collectifs signés par pays
<b>Renault</b>	Comité de groupe Renault (international, 16 pays)	FIOM (signature d'un accord)	Aucune	Nombre de réunions du CGR et du comité central d'entreprise Nombre d'accords et thèmes au niveau de Renault SAS Enquêtes de satisfaction auprès des salariés
<b>Saint-Gobain</b>	Comités d'Entreprise Instance de dialogue européenne	Aucune	Aucune	Nb de salariés disposant d'une IRP au sein de leur établissement Nb d'accords collectifs signés Thèmes des accords (en %) Effectifs couverts par une convention collective Nb d'élus par pays au sein de l'instance européenne
<b>Sanofi Aventis</b>	Instance temporaire d'information et de concertation (suite à la fusion)	Aucune	Aucune	Nombre de réunions de l'instance temporaire d'information et de concertation qui réunit les bureaux des deux comités européens
<b>Suez</b>	Instance européenne de dialogue	Aucune	Aucune	Nombre de réunion de l'IEG Enquêtes de satisfaction auprès des salariés
<b>Total</b>	Comités d'Entreprise Délégué du Personnel Comités « locaux » CE Européen	Aucune	Aucune	Taux de participation aux dernières élections des représentants du personnel Nb d'accords collectifs conclus dans l'année
<b>Véolia</b>	Comité de Groupe Instance santé sécurité Organisations syndicales CE Européen en cours	Aucune	Aucune	Nb de représentants du personnel Nb d'accords collectifs signés Thèmes des accords (en %)
<b>Vinci</b>	Comités d'Entreprise Délégué du Personnel CHSCT Comité de Groupe CE Européen	FETBB IFBWW FECC	Aucune	Baromètre social Nb d'accords collectifs Nb de journées de grève

Source : *Rapports annuels et rapports développement durable 2004*



Si chaque entreprise parle du dialogue social en fonction de sa propre réalité, on ne peut être que frappé par la récurrence de certains termes utilisés dans les rapports annuels pour qualifier le dialogue social.

Ainsi, nous apprenons que le dialogue social y est « *actif* », « *responsable* », « *constructif* » et « *permanent* ». Plusieurs entreprises se félicitent du fait que les salariés du groupe sont, pour la majorité, représentés directement ou indirectement par une instance représentative du personnel. D'autres entreprises mettent en avant les accords signés avec les organisations syndicales. Quelques unes enfin se félicitent de leur capacité à engager des actions avec des organisations syndicales internationales (gage selon elles de la qualité du dialogue social mondial).

Cette représentation là du dialogue social s'est, à plusieurs reprises, confirmée lors des entretiens réalisés. La plupart des directions d'entreprises évoquent les différentes rencontres avec les élus du personnel sur ces questions, mettent en avant les accords signés, soulignent leur investissement pour une cause qui, *a priori* fait l'objet d'un consensus, etc.

C'est d'ailleurs dans ce cadre là que les élus aux comités d'entreprise (généralement européen) se voient fréquemment informés des politiques RSE, des outils déployés, des documents publiés. De ce point de vue, l'ensemble des entreprises de notre panel est en avance en comparaison d'autres sociétés cotées dont nous avons pu étudier les rapports lors de nos précédentes études et qui faisaient état d'un déficit manifeste de dialogue social sur les problématiques de la RSE.

En même temps, dans nos entretiens et s'agissant plus particulièrement de l'association des représentants du personnel dans les démarches RSE, certains responsables RH ont regretté l'attitude observée par les organisations syndicales qui, selon elles, ne souhaitaient pas toujours s'inscrire dans une vision partagée sur ce thème, estimant à ce propos, que les ONG étaient plus en avance sur ce terrain là.

Mais certains estiment qu'il est important que les organisations syndicales apparaissent comme les interlocuteurs privilégiés et pertinents sur ce terrain.

### **3.2 De l'indicateur à la réalité sociale : la vitrine et le magasin**

Avec les élus et syndicalistes rencontrés, ce qui ressort de la majorité des entretiens n'est finalement pas une analyse critique de l'indicateur en soi (pourtant, l'indicateur est la résultante d'une construction sociale, l'indicateur n'est donc pas neutre et peut être sujet à débat). Dit autrement, l'analyse critique ne porte ni sur le choix des indicateurs, ni sur la méthode retenue. D'ailleurs, pour la majorité des groupes, beaucoup d'informations sociales consolidées étaient déjà publiées et diffusées aux salariés avant l'obligation de reporting social. Un élu de Suez affirmait à ce propos que la principale question « *était de savoir quoi faire de ces informations ?* ».

Pour autant, même si on a pu relever une absence d'analyse critique de la construction des indicateurs de leur direction, on ne peut pas vraiment dire que les organisations syndicales sont en dehors de toute réflexion pertinente sur le sujet.





### 3.2.1 Une relative connaissance du rapport RSE

L'ensemble des élus et syndicalistes interrogés perçoivent l'obligation de reporting social comme étant une bonne chose car :

- ✓ Cette obligation pousse les entreprises à se doter de dispositifs de remontée des informations sociales souvent consolidées, ce qui permet d'avoir des comptes en matière de politique sociale en interne et en externe ; le reporting social va donc, pour eux, bien au-delà du simple bilan social français qui s'impose aux seuls établissements de plus 300 salariés.
- ✓ L'outil de reporting permet aux partenaires sociaux d'avoir une vision globale du groupe et de s'inscrire dans un processus de revendication à partir « d'indicateurs objectifs ».

Les élus connaissent l'existence du rapport social ou développement durable de leur entreprise même s'ils n'en ont pas toujours été directement destinataires. Pour eux, le document est extrêmement intéressant et certains vont même jusqu'à l'exploiter dans le cadre de réunions, de rencontres, de négociations, etc. D'autres vont, dans les prochaines semaines, consacrer des séances de travail à partir de ce document, pour exploiter les informations sociales et voir comment les réinvestir dans les activités syndicales quotidiennes.

Cependant, il ne s'agit que d'une relative connaissance de cet outil de mesure et de promotion de la responsabilité sociale. Les rapports sociaux sont, en tant qu'objet, rarement investis directement d'autant que la plupart des syndicalistes et élus sont revenus sur les « *artifices de la direction pour vendre un modèle social qui n'est pas la réalité* ».

De ce fait, en dépit de l'extrême richesse de certaines informations, plusieurs élus ont du mal à y voir autre chose qu'un outil de la politique de communication de la direction. Cette impression se confirme parfois lorsqu'ils se livrent à une appréciation de la réalité sociale « *telle qu'elle est vue par la direction* » (Arcelor).

### 3.2.2 Un décalage entre les informations sociales publiées et certaines situations vécues

Si aucun des syndicalistes et élus rencontrés n'affirme que les informations sociales publiées sont erronées, il n'en demeure pas moins que beaucoup d'entre eux sont à plusieurs reprises revenus sur le caractère partiel et partial de certaines informations « *qui ne disent pas tout* ». On peut noter plusieurs types de commentaires sur les informations sociales publiées dans les rapports :

- ✓ **Le choix des indicateurs** : ainsi, chez Peugeot par exemple, un syndicaliste affirmait que « *la direction ne ment pas, ce n'est pas dans son intérêt mais elle ne nous dit que ce qui l'arrange* ». Un responsable syndical de Renault va plus loin en affirmant qu'il y a dans son entreprises « *deux métiers rentables : la production et la commercialisation des véhicules et ... la communication* » ;
- ✓ **Le niveau de consolidation** : et même si les informations publiées donnent une vision globale du groupe, « *un bilan social qui prend en compte toutes les filiales y compris les moins importantes* » (Lafarge), de nombreux élus



restent perplexes sur des informations sociales consolidées, une moyenne « monde » qui ne « signifie pas grand chose et qui est inexploitable en l'état » (Suez) ;

- ✓ **Le vocabulaire :** enfin, le vocabulaire employé dans les rapports n'est pas toujours celui que perçoivent et vivent les syndicalistes, qui ont une autre connaissance du terrain social. Ainsi, lorsque plusieurs entreprises parlent de « mobilité », de « salariés non permanents » ou de « travailleurs temporaires », les élus situent davantage cette problématique sur le champ de la « précarité ».

Les commentaires et critiques font apparaître un décalage, parfois important, entre la réalité perçue par les représentants des salariés rencontrés et l'image qu'en donne les informations sociales publiées. L'un des exemples les plus récurrents et s'appliquant à plusieurs entreprises est celui de la comptabilisation des accidents de travail. En effet, pour les représentants des salariés, les chiffres exposés dans les rapports sont souvent sous-évalués en partie à cause d'une politique de limitation des déclarations dans l'entreprise. Les exemples cités portaient sur des situations françaises. Ces questions prennent une dimension plus problématique dès lors qu'elles se posent à des échelles géographiques plus vastes où les différences culturelles et juridiques sont sensibles. Se pose ici la question du contrôle à la source des informations sociales qui sont ensuite consolidées.

Les autres points de critique concernent principalement le traitement de l'égalité professionnelle, des mesures de « non discrimination », d'encouragement du dialogue social, des rémunérations.

Au total, le rapport social ne traduit pas toujours, aux yeux de certains élus, la réalité sociale du groupe. Ainsi, dans plusieurs entreprises, des élus ont affirmé que certains salariés n'avaient pas l'impression de travailler dans l'entreprise présentée dans le rapport. De fait, plusieurs syndicalistes et élus ont mis en relation « les performances sociales du groupe » telles qu'elles sont exposées dans le rapport social avec les « performances anti-sociales » dont les représentants du personnel se font échos tous les jours.

De ce point de vue, le décalage est important entre une direction qui consolide des informations sociales et des syndicalistes qui interviennent sur des situations de travail particulières. D'ailleurs, quelques responsables RH reconnaissent que le comportement de certains cadres managers ne va pas toujours dans le sens que souhaite impulser la direction générale, aussi bien en matière de dialogue social qu'en matière de management de la sécurité, etc.



### 3.2.3 Un outil syndical dans certains cas

Comment des accords ou des engagements unilatéraux de la direction sur des problématiques telles que la sécurité, les rémunérations, la formation ou le dialogue social, qui sont très rarement assortis d'objectifs précis<sup>8</sup>, peuvent trouver une traduction concrète via le reporting social ? Comment cet outil, considéré parfois comme un simple outil de communication, peut-il se transformer en réel outil de mesure de la réalité sociale ?

Assez récemment, plusieurs syndicalistes ont manifesté leur intérêt d'investir le champ du reporting et de le confronter aux réalités sociales quotidiennes pour en faire un champ d'intervention syndical. Ainsi, plusieurs accords (accords - cadre, chartes, etc.), essentiellement au niveau du comité d'entreprise européen font l'objet de réflexions syndicales autour du schéma suivant :



De plus, lorsque les représentants du personnel ne sont pas associés en amont aux différentes initiatives sociales, les chartes éthiques alors diffusées par les directions servent parfois d'étalon de revendication, à tel point que certains tracts reprennent les engagements de l'entreprise consignés dans les documents éthiques (Casino par exemple) ou que des élus comme ceux de Saint-Gobain expriment le souhait d'être co-signataires de la charte du groupe, transformant ainsi un document de principe de la direction en un accord formalisé donnant lieu à des déclinaisons concrètes et partagées.

Pour d'autres syndicalistes, le reporting social peut être une possibilité d'investir le champ social à l'échelle du groupe. Dès lors, une dynamique plus large peut s'instaurer qui consiste à intégrer dans les revendications syndicales des éléments globaux, allant même jusqu'à revendiquer un « statut unique des salariés du groupe » (Renault) en se basant sur des éléments factuels, concrets, mesurables et de ce point de vue comparables. Le reporting social y participe.

Ceci étant, cette possibilité d'intervention passe nécessairement par une réflexion plus en amont, sur la construction de l'indicateur lui-même et le choix de ceux publiés (comme l'a fait l'UITA avec Danone où une vingtaine d'indicateurs ont été retenus comme pertinents).

<sup>8</sup> D. Goudard, S. Itier et B. Saincy (avec la collaboration de), *op. cit.*



## 3.3 La RSE : nouvel enjeu du dialogue social ?

### 3.3.1 Des syndicalistes pour l'instant peu associés

*A priori*, en tant qu'objet, la responsabilité sociale et la manière d'en rendre compte, tel qu'elles sont abordées par les directions d'entreprise, ne sont pas en tant que telle un terrain d'intervention pour les organisations syndicales françaises. Pourtant, ces dernières placent chaque jour au cœur de leurs revendications davantage de responsabilité sociale. Et c'est en partie la raison pour laquelle les différentes rencontres avec les élus des salariés ont toutes permis de relever un défaut manifeste de dialogue social en amont sur ces questions.

En effet, aucun d'entre eux ne conteste le fait que les politiques mises en œuvre ont fait l'objet de communication, d'information aux instances nationales et/ou internationales. Pour autant, aucune direction n'a proposé aux élus dans l'entreprise d'être davantage acteurs de la construction des informations sociales du groupe : définition des indicateurs, commentaires sur les évolutions intégrés dans les rapports annuels.

On ne peut donc rendre compte de la manière dont les élus des salariés sont associés. D'autant que plusieurs responsables d'entreprise estiment que les organisations syndicales « *n'ont qu'à de rares exceptions été des acteurs du changement dans l'entreprise* » (Arcelor). En l'état, et compte tenu des contraintes financières et temporelles, les entreprises ne se sont jamais souciées d'intégrer les élus salariés dans leurs travaux.

En outre, un autre aspect nous paraît important pour une réelle implication des élus des salariés dans les démarches de reporting social, comme l'évoque un syndicaliste de Renault : « *il ne suffit pas d'avoir des droits, il nous faut également les moyens de satisfaire ces droits* ». En d'autres termes, pour que les élus des salariés soient de véritables acteurs « RSE », il faut nécessairement passer par une possibilité matérielle et humaine d'aller au-delà des actions syndicales traditionnelles. Le problème des « compétences » est d'ailleurs revenu à plusieurs reprises dans nos entretiens, comme ce fut le cas par exemple avec des élus de Danone ou Casino.

### 3.3.2 Le dialogue social autour du reporting social passe par la reconnaissance des organisations syndicales... dans leur diversité

Au-delà des difficultés matérielles et humaines que sous-tend un reporting social dialogué, et ce qu'il nécessite en termes de formation, de temps alloués, etc., nous avons remarqué à de nombreuses reprises que le dialogue social dans l'entreprise reposait sur des niveaux de représentation différents et déséquilibrés.

Concrètement, les directions des grandes entreprises ont, toutes, des équipes « développement durable », « reporting social », généralement basées au sein du siège social et dont le périmètre d'intervention est le groupe consolidé.



De leur côté, les élus ont un champ d'intervention limité et le comité d'entreprise européen (lorsqu'il existe), même s'il est une réelle avancée, ne reste encore qu'une instance très formelle, se réunissant une ou deux fois par an et ne couvrant pas l'ensemble des salariés du groupe (puisqu'il ne s'agit pas d'un comité mondial).

Aussi, les seuls interlocuteurs syndicaux représentatifs à l'échelle du groupe mondial seraient finalement les organisations syndicales internationales. D'ailleurs, de nombreuses entreprises comme Carrefour, Renault ou Lafarge travaillent avec les organisations syndicales internationales de leur secteur. Le groupe Danone est même allé jusqu'à la mise en place d'indicateurs communs avec l'UITA. Mais dans ce cas, même si « institutionnellement », on peut parler de représentation cohérente, se pose néanmoins la question de la participation des organisations syndicales des entreprises elles-mêmes, en particulier quant il s'agit d'analyser les indicateurs sociaux.

En somme, on ne peut pas dire, comme plusieurs responsables RH des entreprises étudiées, que les organisations syndicales et les élus sont peu sensibilisés à la RSE. Le problème se situe davantage au niveau de la représentation. Un délégué du personnel d'une petite filiale peut difficilement être sollicité sur des questions « groupe » pour lequel il n'a pas toujours ni l'information, ni la conscience des enjeux consolidés. Son champ d'action, son mandat sont locaux. Son interlocuteur est le directeur de son entreprise, pour qui on peut aisément penser que la rencontre du secrétaire du comité d'entreprise européen n'aurait également guère de sens.

Cette question du dialogue social renvoie en fait à deux logiques ambivalentes :

- ✓ La responsabilité sociale des entreprises, impulsée par la direction, se situe d'emblée à l'échelle du groupe : mondial ; les problématiques inhérentes à ce thème relève donc de l'internationalisation ; on mesure la responsabilité sociale aux actions du groupe dans son ensemble. Dans ce cadre, une fermeture d'usine en France, pour une direction, n'est pas nécessairement socialement irresponsable si dans le même temps il s'en crée deux sur le continent sud-américain. La responsabilité sociale est donc patriote.
- ✓ Le droit social est pour le moment national. A cette échelle, les représentations des salariés le sont aussi. Avec une représentation nationale des salariés, les problématiques traitées ne peuvent être que nationales, même si aucun des syndicalistes rencontrés n'est déconnecté des situations sociales des autres salariés des autres pays.

Dans ce cadre, il va sans dire que le seul moyen de rééquilibrer les différentes représentations serait de constituer un collectif de représentants des salariés à l'échelle du groupe, même si celui-ci n'a pas d'entité juridique formelle, ou encore renforcer les prérogatives des administrateurs salariés. A défaut, le reporting social ne peut être qu'un champ d'intervention local mais non moins déconnecté des problématiques sociales globales. Pour autant, ceci ne règle pas la problématique du défaut de représentation d'un très grand nombre de salariés dans certains pays, certaines filiales ou chez certains sous-traitants.

Par ailleurs, créer les conditions d'un bon dialogue social passe également par l'évitement de la mise en concurrence des syndicalistes entre eux. En effet, selon plusieurs représentants syndicaux, le dialogue social ne peut être effectif que si la direction encourage et respecte la liberté et l'indépendance syndicale.



Or, et c'est plus particulièrement vrai sur des thèmes comme la RSE, il est possible d'assister parfois à une « ingérence » de la direction auprès de quelques élus au détriment de quelques autres. En dépit des questions primordiales de moyens humains et matériels, il semble utile de se questionner sur la place et le rôle des élus syndicaux dans les démarches RSE au regard de leur organisation de référence et des problématiques sociales et politiques qui les différencient. Se pose très concrètement la question des divergences syndicales, voire des tensions entre élus, qui ne favorisent en rien une approche homogène de la RSE et de sa mesure, au-delà des discours partagés sur « la santé des travailleurs », « l'épanouissement des salariés » ou « le bien-être des collaborateurs ».

Dans ce cadre, la plupart des entreprises du panel ont, directement ou indirectement, adhéré aux principes fondamentaux de l'OIT via les conventions elles-mêmes, via les accords signés ou via le Global Compact. A ce titre, la liberté syndicale est un principe reconnu, même si de nombreux salariés des groupes (travaillant dans des petites filiales ou dans des pays où la répression syndicale et politique est très développée) restent encore exclus de toute possibilité de représentation.

Parmi les groupes étudiés, sans aller très loin, de nombreux syndicalistes ont évoqué différentes mesures ou actions, plus ou moins légales, pour entraver la liberté syndicale :

- ✓ Défaut d'information et de consultation ;
- ✓ Négation de la représentativité, de la légitimité à exercer sa mission ;
- ✓ Discrimination syndicale au profit d'autres organisations du groupe.

Les pratiques promouvant la responsabilité sociale des entreprises passent, donc, à ce niveau, d'une part par une reconnaissance de la liberté syndicale et d'autre part, par une reconnaissance de la diversité syndicale. En effet, les approches syndicales sur les questions de responsabilité sociale sont hétérogènes, plus ou moins dogmatiques mais jamais totalement infondées. En ce sens, il n'y a pas de « bonne pratique syndicale » en la matière et d'après plusieurs syndicalistes, il est souhaitable que « *les directions n'imposent pas systématiquement un modèle de dialogue sur la RSE* » au motif que plusieurs organisations syndicales parfois minoritaires s'y retrouvent.

\*

\* \*

Le reporting, désigné ici comme le fait de transcrire, de rendre compte d'une réalité, sociale dans le cas présent, à l'aide d'une procédure de collecte et de consolidation d'informations présentées ensuite sous forme d'indicateurs, est un outil mis à disposition par les directions en vue de donner une image sociale à différents publics comme les actionnaires, les investisseurs mais également les ONG et plus généralement les citoyens.

La multiplicité des attentes de ces différentes « parties prenantes » rend l'exercice très difficile dans la mesure où des exigences parfois contradictoires de ces partenaires viennent se télescoper. Les différents indicateurs publiés par les entreprises dans les rapports annuels, sur les sites Internet, sont donc une synthèse supposée de ce que le plus grand nombre attend de connaître de l'entreprise de référence.



C'est pourquoi le reporting social est parfois considéré comme un outil technique élaboré dans une conception utilitariste des relations entre l'entreprise et ses multiples parties prenantes. A ce niveau, les salariés sont une partie prenante comme une autre en dépit du rôle central qu'ils occupent dans l'entreprise.

Ceci étant, limiter le reporting social à un simple exercice de publication « pour le plus grand nombre » reviendrait à occulter à la fois l'investissement matériel, financier et humain de cette initiative mais également à ne pas prendre la mesure des enjeux sociaux qu'il suscite.

A ce titre, il est important de souligner la nécessité pour les organisations syndicales de connaître les problèmes de définition des aspects sociaux et la manière dont les directions s'en affranchissent. De même, le droit social étant encore « national », il est important de disposer d'éléments chiffrés « au plus près du terrain » et par pays de manière à :

- ✓ Connaître les réalités sociales d'un pays et les apprécier dans leur globalité ; (on ne peut pas décentement comparer un accident de travail en France et au Brésil sans une connaissance des systèmes de santé respectifs, des modalités de suivi, de la même manière que l'on ne peut évaluer le taux de turnover ou de formation sans regarder également la situation de l'emploi, etc.) ;
- ✓ Et donc à travers cette connaissance, analyser les facteurs possibles de mise en concurrence des salariés entre eux et peser sur les possibilités de convergence des statuts et des garanties collectives.

En effet, les contraintes de rédaction des rapports limitent la publication d'informations sociales exhaustives. Pour autant, ces informations existent et pour tous les groupes, il est possible :

- ✓ De connaître les situations sociales des salariés par pays ou par branches ;
- ✓ D'établir (avec toute la précaution méthodologique qui s'impose) des comparaisons entre filiales.

En ce sens, les informations sociales sont des outils du management. Il nous semble donc opportun que les organisations syndicales ou les élus se saisissent de ces informations au niveau qui les concernent car très souvent, ces informations vont au-delà du bilan social (en France) dans la qualité de certains indicateurs et parce qu'ils apparaissent à un niveau consolidé (ce que le bilan social n'est pas).

Dès lors, le reporting social ne peut-il pas devenir un outil structurant renouvelant la manière de concevoir le dialogue social. L'enjeu syndical est donc important : il faut réintroduire le « politique » dans le « technique » et réfléchir à la participation plus en amont des salariés sur des thèmes dont l'objet principal sont les salariés qu'ils représentent. C'est à cette condition que les entreprises et les partenaires sociaux parviendront à explorer de nouveaux territoires du dialogue social et donc à s'inscrire dans une démarche en partie co-construite ; socialement responsable en somme.

