



HAL
open science

Les syndicats français face aux nouveaux défis de la responsabilité sociale des entreprises : quelles stratégies et quelles actions ?

André Sobczak, Christelle Havard

► **To cite this version:**

André Sobczak, Christelle Havard. Les syndicats français face aux nouveaux défis de la responsabilité sociale des entreprises : quelles stratégies et quelles actions ?. *Gestion* 2000, 2009, 26 (4), pp.195-208. <hal-00771100>

HAL Id: hal-00771100

<https://hal.science/hal-00771100v1>

Submitted on 11 Apr 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

André Sobczak

Christelle Havard

André Sobczak, enseignant-chercheur, directeur du Centre pour la Responsabilité Globale, Audencia Nantes Ecole de Management, Nantes, France

Christelle Havard, enseignante-chercheur en gestion des ressources humaines, Groupe Esc Dijon Bourgogne, France

Les syndicats français face aux nouveaux défis de la responsabilité sociale des entreprises : quelles stratégies et quelles actions ?

Malgré un développement des discours et des pratiques au cours des dix dernières années, les réflexions et les expériences en matière de responsabilité sociale des entreprises (ci-après RSE) qui se traduisent par l'engagement des entreprises à intégrer des critères sociaux et environnementaux dans leurs activités économiques ne sont pas récentes. Elles sont liées à l'existence même des entreprises et à la nécessité de garantir la prise en compte à la fois des objectifs sociaux et économiques (Mintzberg, 1985) et de réguler les relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes, définies comme les individus et groupes qui affectent ou qui sont affectés par la réalisation de leurs objectifs (Freeman, 1984).

Au cours de la dernière décennie, les pratiques de RSE se sont profondément transformées. Le développement des normes et standards, mais aussi des codes de conduite (Sobczak, 2002) et des accords cadre internationaux (Sobczak, 2006) confère à cette démarche un rôle croissant dans la régulation des relations entre les parties prenantes (Sobczak, 2004).

La responsabilité des entreprises englobe aujourd'hui les activités de leurs filiales, voire de leurs fournisseurs et sous-traitants, dans le monde entier et s'étend à l'impact aussi bien sur leurs salariés que sur l'environnement sociétal et naturel. L'ampleur et la complexité d'un tel défi expliquent que la responsabilité sociale est un enjeu qui dépasse les seules entreprises, même si celles-ci y jouent un rôle essentiel et indispensable, et impose un apprentissage pour l'ensemble des acteurs (Berthoin Antal, 2004).

Il est donc opportun d'analyser la manière dont les différents acteurs impliqués s'inscrivent (ou non) dans cette approche élargie de la responsabilité sociale. Cependant, la plupart des recherches en matière de responsabilité sociale se concentrent sur les entreprises et leurs managers considérés comme les principaux acteurs dans ce domaine (Clarkson Center for Business Ethics, 1999).

Peu de recherches (Descolonges, 2006; Belem, 2004) portent au contraire sur la manière dont les syndicats considèrent ou s'approprient la RSE. Pourtant, la question sociale – dimension clé de la RSE – est traditionnellement au coeur des préoccupations des syndicats. L'objectif de cet article est donc d'analyser la manière dont les principaux syndicats français se positionnent et agissent face au développement et aux transformations des réflexions et expériences en matière de RSE. Il apporte un éclairage aux managers des entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche de RSE, surtout si elles souhaitent impliquer leurs représentants du personnel, voire en faire un moyen pour redynamiser le dialogue social.

Le cas de la France est intéressant pour plusieurs raisons. D'abord, la culture et les traditions françaises s'opposent à certains des principes clés de la RSE, tels que l'autonomie accordée aux acteurs privés (Berthoin Antal, 2004), rendant l'adaptation à ce mouvement encore plus difficile pour

les syndicats de ce pays. Ensuite, la légitimité des syndicats en France repose autant sur la reconnaissance juridique et le soutien des pouvoirs publics que sur le poids et l'action de leurs militants, renforçant les risques pour eux dans un domaine où le cadre juridique et le rôle des pouvoirs publics restent faibles et où les organisations non gouvernementales (ci-après ONG) se montrent particulièrement actives. Enfin, les stratégies des syndicats français face à la RSE ont changé dans un temps réduit, permettant de souligner les différentes approches possibles et d'analyser les raisons de ce changement. Les défis que les démarches de RSE représentent pour les syndicats français et la manière dont elles ont appris à y faire face seront analysés à partir d'entretiens semi-directifs d'environ 90 minutes menés au printemps 2006 avec des représentants des trois principaux syndicats en France, à savoir la Confédération Générale du Travail (CGT), la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) et Force Ouvrière (FO).

Huit acteurs syndicaux aux niveaux confédéral, fédéral et de l'entreprise ont été interrogés. Les témoignages récoltés lors de ces entretiens permettent de comprendre la manière dont ces syndicats abordent trois défis que la RSE leur pose : 1) le processus de régulation qui sous-tend la RSE; 2) la dimension internationale de la RSE; 3) l'élargissement aux préoccupations environnementales de la RSE. Sur chacun de ces points, sont mises en évidence des stratégies différenciées des syndicats ainsi que des processus d'apprentissage de nouvelles formes d'actions.

Les syndicats français face au défi des principes de régulation sous-tendant la RSE

Le contexte juridique et social français présentait des configurations plutôt favorables au déploiement des pratiques de RSE et à l'appropriation par les syndicats de ces démarches : des pratiques de RSE centrées sur les relations avec les salariés (Berthoin Antal, 2007); un cadre juridique encourageant le dialogue social et garantissant un droit à l'information et à la consultation. Pourtant, jusqu'au début des années 2000, les syndicats français n'ont pas manifesté beaucoup d'enthousiasme pour ce mouvement. Au contraire, au moins au début, leurs attitudes étaient plutôt marquées par un certain scepticisme, voire même une hostilité à l'égard de l'idée de la RSE. Au mieux, ils adoptaient une attitude passive vis-à-vis de ce concept importé des pays anglo-saxons (Segal, J.P., 2003). Cette attitude s'expliquait par le fait que les démarches de RSE se traduisaient à l'époque par des actes purement unilatéraux à l'initiative des employeurs et étaient perçues comme relevant davantage de la «cosmétique» que constituant des actions effectives¹. La réticence initiale des syndicats face à la RSE était aussi liée au caractère non-obligatoire de la RSE et à l'absence d'un cadre juridique précis. La RSE, en tant que forme de régulation de type «soft Law» reposant sur des engagements volontaires des entreprises, suscitait une certaine méfiance de la part des syndicats qui estimaient que son développement pouvait empêcher ou au moins retarder l'adoption de normes sociales juridiquement contraignantes.¹

Encore aujourd'hui, les trois syndicats constatent le manque d'un cadre légal pour la RSE. Un représentant FO insiste sur le fait que les déclarations des entreprises sont «*plutôt des intentions que des réglementations*». Cette analyse est partagée par la CFDT pour laquelle «*le seul problème est qu'aujourd'hui tout cela n'a pas de cadre légal. Cela donne beaucoup de liberté : dans certains cas, la RSE est une bonne chose si les acteurs sont prêts à le faire, mais c'est catastrophique dans d'autres cas lorsque les gens ne sont pas préparés*». De même, pour la CGT, «*le cadre réglementaire est pour l'instant quasiment inexistant, c'est le problème d'ailleurs*».

Cependant, face à cette absence de cadre juridique, les trois organisations syndicales adoptent aujourd'hui des positions différentes.

¹ *Certains représentants syndicaux continuent à avoir cet image de la RSE : «La responsabilité sociale des entreprises, c'est plutôt une démarche volontariste des entreprises qui à la fois est un souci d'affichage et de marketing. Il s'agit de paraître socialement responsable pour les actionnaires et les clients en particulier».*

FO reste le syndicat le plus sceptique et s'efforce de lutter contre les illusions de l'approche volontaire :

«on n'est pas enthousiaste', on est très critique compte tenu de l'opposition entre les discours et les déclarations d'intention, l'affichage et la réalité».

Ce syndicat propose de mettre la priorité sur l'établissement d'un cadre légal de la RSE et de la négociation transnationale. Ce cadre légal doit être créé par l'Etat, considéré comme le seul acteur légitime dans ce domaine :

«pour Force Ouvrière, clairement ce ne sont pas les entreprises qui sont citoyennes, ce sont les citoyens. ... Et pour nous, ce qui relève de la solidarité c'est bien dans le champ de l'Etat».

Selon FO, l'Etat est également le seul garant crédible du respect des droits sociaux, l'entreprise privilégiant plutôt les impératifs économiques :

«De toute façon, dans l'entreprise, c'est la logique du marché qui prévaut. Si une entreprise décide par exemple dans le cadre d'un engagement RSE de satisfaire les clients démunis qui sont sur son champ territorial, elle est handicapée dans la compétition internationale ».

Dans cette optique, la RSE nécessite des arbitrages entre priorités sociales et économiques, l'absence de cadre juridique conduisant l'entreprise à privilégier les secondes. La CFDT, et dans une certaine mesure la CGT, adoptent une position diamétralement opposée à celle du syndicat FO. Ces deux syndicats ont intégré aujourd'hui le fait que le contexte économique et politique rend particulièrement difficile la création d'un cadre légal pour la RSE, au moins dans un futur proche.

«Personnellement, je pense que les activités des pouvoirs publics sont encore dans une phase de construction» (CGT). «Il n'y aura probablement pas d'intervention des pouvoirs publics avant un certain nombre d'années» (CFDT).

Face à un contexte de mondialisation qui lance des défis aux normes du droit du travail et au dialogue social, la CFDT considère que la RSE, en tant qu'engagement volontaire est un instrument pertinent de régulation.

«Pour nous la RSE permet d'avoir un cadre de cohérence pour des multi- nationales, quels que soient les droits du travail des pays concernés, d'avoir des points de repères communs et des normes à peu près similaires en matière sociale et environnementale. Pour nous c'est un élément qui permet de réguler pour éviter le dumping social et environnemental des multinationales». (CFDT)

La RSE représente une opportunité de régulation d'autant plus intéressante qu'elle est négociée avec les syndicats, et donc qu'elle fait l'objet d'une contractualisation.

«On a toujours considéré que les démarches de charte éthique qui avaient été entreprises par de nombreux groupes internationaux quels que soient les secteurs n'étaient pas suffisantes. Ce n'était pour nous que du marketing d'image qui n'engageait qu'un acte managérial. Mais dès lors qu'on passe à une RSE négociée par la voie contractuelle, on associe plus d'acteurs, on a plus d'éléments de contrôle interne et on associe aussi des observateurs externes qui peuvent être les ONG. Et donc à trois piliers, entreprises, ONG et syndicats, ça donne plus de corps aux engagements pris.» (CFDT)

Pour la CFDT, l'Etat n'est pas le seul acteur légitime d'une régulation des relations de travail. Elle pense même qu'exiger un cadre légal qui inscrirait la RSE dans un cadre obligatoire serait contre-productif et pourrait représenter une menace pour le développement de la RSE – *«il serait dangereux de vouloir tout par la loi».*

Et si ce syndicat admet qu'à plus long terme un cadre juridique pourrait être utile, celui-ci devrait plutôt être négocié entre les partenaires sociaux au niveau européen qu'imposé par les pouvoirs publics.

«On pourrait imaginer un accord européen sur les questions de responsabilité sociale des entreprises, qui fixe un cadre, qui dise sur quelles normes sociales on s'appuie et qui donne du jeu aux acteurs pour pouvoir négocier, pas simplement au niveau multinational. Que ça devienne finalement un objet du dialogue social. C'est clairement la position de la CFDT.» (CFDT)

En mettant l'accent sur le dialogue social et la contractualisation des engagements de RSE, la CFDT affiche sa conviction, contraire à celle de FO, qu'il est possible de concilier performance sociale et performance économique et de rechercher l'intérêt commun de l'entreprise et de ses salariés.

«La RSE fonctionne avec du gagnantgagnant. L'entreprise y trouve son intérêt, elle ne veut pas sauver le monde entier, elle veut le résultat. Elle veut pouvoir s'en servir en termes d'affichage, en termes marketing vis-à-vis de ses clients, mais elle veut aussi se montrer en tant qu'entreprise socialement responsable.» (CFDT)

La position actuelle de la CGT est très proche de celle de la CFDT mais l'adoption de cette stratégie syndicale est plus récente. La CGT est passée d'une période où elle critiquait vivement la RSE considérant que ces démarches ne relevaient que de l'initiative des employeurs à la période actuelle où elle s'est approprié ce thème pour en faire un champ d'intervention et de dialogue social.

«On vient d'une période où pendant très longtemps, une grande partie de notre syndicat pensait que responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable, c'était la chose du patron. Il y a eu des incompréhensions terribles. Et il a d'abord fallu vaincre cette idée et repartir de l'idée que c'était un terrain d'intervention sociale. Finalement, ça dépendait de nous et de notre intervention qu'il y ait un contenu ou pas.» (CGT)

Cependant, la CGT n'a pas abandonné l'idée que l'Etat avait un rôle important à jouer dans le champ de la RSE. Il doit en particulier garantir l'implication des acteurs syndicaux dans les démarches engagées par les entreprises et assurer le contrôle de l'application de ces engagements.

«Une grande partie des contrôles doit être fait par les pouvoirs publics. Parce qu'en tant qu'organisation syndicale, on peut nous demander de contrôler ... Enfin on va donner notre avis, donc c'est une forme de contrôle. Mais on n'a pas les moyens de tout faire, les associations non plus.» (CGT)

Il est ainsi possible d'identifier trois stratégies syndicales distinctes quant au rôle régulateur de la RSE. Alors que FO continue à souhaiter une intervention étatique sur les sujets de la RSE, la CFDT reconnaît les avantages de l'absence d'un cadre étatique de la RSE et défend l'idée de la contractualisation des engagements entre les entreprises et les organisations syndicales.

La CGT est, quant à elle, dans une période de changement qui l'a faite passer d'une position critique représentée aujourd'hui encore par FO à une position plus proactive adoptée depuis plus longtemps par la CFDT. Ces différentes visions du rôle de l'Etat traduisent des positions différentes sur les possibilités de réconcilier la performance économique et sociale et sur les rapports avec les entreprises : alors que l'activité de FO reste centrée sur la dimension sociale, les deux autres organisations syndicales s'ouvrent aux possibilités de compromis avec les employeurs, cherchant à prendre en compte les priorités sociales et économiques.

Les syndicats français face à la dimension internationale de la RSE

Les développements récents de la RSE se traduisent par la nécessité croissante d'envisager la dimension sociale dans un contexte international, imposant aux syndicats français de mesurer l'impact des décisions des entreprises sur l'ensemble des salariés des filiales, voire des soustraitants, et non pas uniquement sur les salariés français. Les syndicats sont donc amenés à réfléchir sur la conciliation des intérêts des salariés français avec ceux d'autres pays dans le monde. Or, définir des priorités dans ce contexte n'est pas facile pour les syndicats français. Faut-il privilégier des avancées sociales globales pour l'ensemble des salariés du groupe et des sous-traitants, même si elles ne se traduisent pas directement par une amélioration de la situation des salariés français, voire si elles coïncident avec des conflits sociaux sur d'autres sujets en France ou en Europe ? La réponse à cette question semble distinguer les organisations syndicales. Ainsi la CGT, tout en étant de plus en plus engagée dans la RSE, ne souhaite pas faire abstraction des réalités locales, quitte à renoncer à soutenir des démarches de RSE jugées globalement très positives, et en particulier à signer des accords-cadre internationaux (ACI)² sur la RSE avec des entreprises multinationales ayant des comportements locaux contestés par ce syndicat.

«En même temps que Peugeot signe l'accord cadre international qui apporte le plus d'appui pour le syndicalisme, il ferme l'usine de Ryton en deux temps trois mouvements, sans prévenir personne dans des conditions lamentables et contestables» (CGT).

La CFDT semble au contraire privilégier une approche plus internationale et soutenir des démarches de RSE dès lors que leur apport est globalement positif pour les salariés, quitte à s'appuyer ensuite sur l'ACI dans ce domaine pour améliorer une situation locale en France ou en Europe. Pour elle, la RSE est un processus visant à responsabiliser les acteurs locaux et à créer une dynamique durable justifiant de faire de la diffusion de ces démarches un objectif prioritaire.

«Il faut prendre en compte tous les acteurs de la mise en oeuvre. On a intérêt à les impliquer en amont pour dire ce qui est dans le champ des possibles » (CFDT).

La CFDT a en effet été impliquée dans la négociation de tous les ACI sur la RSE conclus par des entreprises multinationales d'origine française, et ses fédérations essaient de promouvoir ces accords dans d'autres entreprises. Au-delà de cette divergence de position sur les priorités à accorder dans la défense des intérêts, la CFDT comme la CGT considèrent que la RSE peut contribuer à développer la solidarité internationale entre les salariés des différents pays.

«C'est aussi pour nous un outil de solidarité internationale». (CFDT) «Un accord cadre international est le moyen de freiner les délocalisations en imposant un minimum social partout dans le monde dans un groupe. Evidemment, le jour où les chinois gagneront le même salaire que les français, la question des délocalisations ne se posera plus. Donc c'est bien ça l'enjeu de solidarité du syndicalisme international. » (CGT)

Pour les deux syndicats, la RSE est aussi un outil qui contribue à créer de la régulation dans un contexte de mondialisation, alors que l'efficacité des droits nationaux du travail semble être de plus en plus réduite.

«Cette question se pose encore plus aujourd'hui avec l'internationalisation des entreprises. (...) on a tout intérêt à ne pas rester sur le champ national et à agir pour faire en sorte que les entreprises se comportent de manière socialement responsable dans chacun des pays où elles sont implantées» (CGT). «Pour nous, la RSE permet d'avoir un cadre de cohérence pour des multinationales, quels que

² Les ACI sont signés entre des entreprises multinationales représentées par la direction du siège et par des fédérations syndicales internationales ou européennes. Du fait de l'absence de cadre légal pour cette négociation transnationale, ces ACI ne peuvent être considérés comme des accords collectifs tels qu'ils sont définis dans les droits du travail nationaux et ne produisent pas d'effets juridiques directs, mais peuvent avoir un impact juridique indirect.

soient les droits du travail des pays concernés, d'avoir des points de repères communs et des normes à peu près similaires en matière sociale et environnementale. Pour nous, c'est un élément qui permet de réguler pour éviter le dumping social et environnemental des multinationales». (CFDT)

En s'impliquant dans des démarches de RSE négociées avec les directions d'entreprise, les syndicats peuvent enfin développer un dialogue social international et renforcer les instances de représentation des salariés à ce niveau. Le rôle du comité d'entreprise européen est ainsi souvent important dans la décision de négocier un ACI.

«Le comité d'entreprise européen a joué un rôle. Grâce à l'expérience de 3 ans acquise au comité d'entreprise européen, on avait la maturité et l'expérience du dialogue social au niveau international.» (CGT)

En contrepartie, le comité d'entreprise européen peut voir sa légitimité et ses pouvoirs renforcés grâce aux procédures de suivi et de contrôle mises en place dans la plupart de ces accords. D'une manière cohérente, ce sont les organisations syndicales les plus proactives dans le domaine de la RSE qui intègrent le plus la dimension internationale dans laquelle agissent les entreprises et qui peuvent tirer au mieux des avantages à ce niveau de leurs engagements dans les actions de RSE, notamment en termes de représentation dans les instances de suivi et de contrôle des ACI. Au contraire, des organisations syndicales moins actives comme FO se voient à un moment donné devant l'alternative de signer en dernier lieu des ACI à la négociation desquels ils n'ont pas participé activement ou d'être exclues des instances de suivi au niveau international et donc privées de certaines informations.

«Après en tant que signataire et représentants du personnel, on pouvait impulser des choses dans le comité de suivi» (FO).

Comme pour l'attitude générale face à la RSE, on peut distinguer trois stratégies différentes des organisations syndicales françaises face à l'internationalisation des expériences en matière de RSE. La CFDT se conçoit comme un acteur devant prendre en compte les enjeux internationaux et contribuer à la mise en place de solutions en coopération avec des fédérations syndicales internationales ou dans d'autres pays du monde. FO, au contraire, tend à se concentrer sur le champ national et la défense des salariés français, laissant les défis internationaux aux fédérations syndicales internationales. La CGT se situe, là encore, dans une phase de transition, jouant de plus en plus un rôle international, mais préférant parfois toujours laisser la place à des fédérations syndicales internationales, notamment dans la signature des ACI, comme dans le cas de PSA Peugeot Citroën (Schöman, I., 2007).

Les syndicats français face à la dimension environnementale de la RSE

Au-delà de la dimension sociale, les démarches de RSE conduisent les entreprises à prendre en compte l'impact de leurs activités sur l'environnement naturel et sociétal. Cette inscription des enjeux sociaux dans un contexte plus large de RSE et de développement durable risque de faire de la défense des intérêts des salariés français un objectif de la démarche RSE parmi d'autres, et des syndicats français un interlocuteur parmi d'autres. Par ailleurs, ces démarches amènent les syndicats à se positionner par rapport à cette dimension environnementale et les obligent parfois à opérer des arbitrages entre des intérêts contradictoires, au moins à court terme. Les trois syndicats ont commencé depuis plusieurs années à reconnaître la dimension environnementale de la RSE :

«il y a une acclimatation qui ne date pas d'hier autour des questions d'environnement. (...) Mais on ne nommait pas cela la RSE» (CFDT).

Les organisations internationales ont joué un rôle important dans cette prise de conscience de la dimension environnementale, notamment à travers les conférences internationales.

«Pour la CGT, la question du développement durable commençait avant 99. Elle s'est posée en 92, à partir de Rio. On a commencé à plus ou moins discuter sur le système productif, les questions en matière d'énergie. En 1997, ça a été l'accélérateur avec Kyoto et à partir de là, on a décidé d'avancer.» (CGT)

«La question de l'environnement a été portée notamment par le sommet de la terre à Rio en 1992.» (FO)

Mais la manière d'intégrer les dimensions environnementale et sociale diffère selon les trois syndicats. Pour FO, la dimension sociale est privilégiée, car les syndicats disposent à la fois d'une expertise et d'une légitimité dans ce domaine :

«quand une démarche tend à préserver l'environnement, on n'ira pas à l'encontre. Mais on essaiera de gérer la problématique des emplois qui seraient supprimés» (FO).

Au contraire, la CGT et la CFDT essaient de mettre l'accent sur la possible conciliation des deux dimensions, sans donner systématiquement la priorité à la dimension sociale.

«On ne peut pas dire aux salariés, que sous prétexte de défendre votre emploi, on va avoir des dégâts environnementaux et remettre en cause la sécurité. (...) On ne peut pas porter l'emploi contre l'environnement, il faut intégrer ces dimensions» (CGT). «La RSE c'est un moyen de faire prendre en compte par les entreprises, les questions sociales au même titre que les questions industrielles, économiques et environnementales. C'est pour nous un des piliers fondamentaux du développement durable qui est le fil conducteur de nos orientations syndicales depuis maintenant cinq-six ans.» (CFDT)

Une telle approche est d'autant plus difficile que les enjeux sociaux et environnementaux peuvent parfois requérir des solutions contradictoires, au moins à court terme. Faut-il fermer une usine qui a un impact néfaste sur l'environnement et sacrifier ainsi des emplois ? Comme pour la dimension internationale, le développement de la RSE accentue le défi que constitue la prise en compte de la dimension environnementale par les syndicats français, mais leur offre également une opportunité. Pour prendre en compte les enjeux environnementaux et conserver leur rôle dans le dialogue social, la CFDT et la CGT se sont tournées vers les ONG dont elles reconnaissent aujourd'hui l'expertise et la légitimité dans un domaine encore mal maîtrisé par les syndicats.

«Sur ce qui est sécurité-santé au travail, on a une expertise depuis longtemps. Mais sur les dégâts sur l'environnement, sur les conséquences de l'activité sur les populations, on était très en dessous de ce qu'il fallait» (CGT). «J'estime qu'il y a une place à accorder aux ONG car elles connaissent les problèmes. En plus, nous on sait ce qui se passe sur la vie économique mais la vie locale autour, on n'est pas au fait. Donc il faut avoir une réflexion avec les ONG sur ça». (CFDT)

Ces deux organisations syndicales admettent qu'elles n'avaient pas développé réellement les relations avec les ONG jusque récemment. Ces dernières étaient même parfois perçues comme des concurrentes. En effet, les entreprises françaises avaient rarement impliqué les syndicats dans la définition et la mise en place des politiques de RSE, préférant solliciter directement les salariés, ou créer des partenariats avec les ONG. Ainsi, les entreprises ont contribué à développer une certaine compétition entre les organisations syndicales et les ONG. Par ailleurs, les syndicats français risquaient de perdre leur statut d'interlocuteur privilégié dans le dialogue social avec les employeurs si les ONG étaient sollicitées.

«C'est vrai qu'il y a eu un petit combat avec les ONG. (...) Les interlocuteurs des démarches éthiques des entreprises étaient les ONG par exemple. Donc le mouvement syndical dans son ensemble s'est dit 'mais il manque un partenaire là-dedans, c'est nous !'» (CFDT) FO se démarque à nouveau dans son attitude vis-à-vis des ONG.

Ce syndicat persiste à mettre en évidence les différences existant entre syndicats et ONG :

«on fait bien la part des choses. On ne veut pas de mélange qui conduirait à une confusion et qui risquerait d'affaiblir les revendications. On entend rester maître de nos discussions, de nos plateformes, de nos résolutions» (FO).

FO justifie cette position par des problèmes de légitimité représentative et d'indépendance des ONG comparativement aux syndicats.

«Le syndicat existe parce qu'il a des adhérents. On a un poids relatif à nos adhérents. Mais les ONG on ne sait pas bien combien ils sont ? Qui les finance ? Et quand on sait qui finance qui, généralement, on voit qu'ils n'ont pas beaucoup d'indépendance. L'indépendance des ONG est très relative et est limitée à leur source de financement. (...) Les ONG, qui les contrôle ? Sur le plan démocratique, ça fonctionne comment ?» (FO)

Si cette question de la légitimité et de la représentativité est un problème important pour les ONG (Ryfman, P., 2004), elle peut aussi être posée pour les organisations syndicales françaises qui souffrent d'un faible nombre d'adhérents et reçoivent également des fonds de l'Etat (Labbé, D., 2003; Pernot, J.M., 2005). Il est vrai cependant que si certains critères existent pour estimer la légitimité et la représentativité des ONG (Ryfman, P., 2004), ils n'ont pas été reconnus par l'Etat français comme c'est le cas pour les organisations syndicales. La CGT et la CFDT reconnaissent qu'elles ont fait d'importants efforts pour reconnaître la légitimité des ONG, en tant que partenaire du dialogue social.

«Il y a eu un progrès sensible de la part de la CFDT. Il y avait une relation très distante avec les ONG jusqu'à il y a encore deux ans et demi, trois ans. Et puis, il y a eu une prise de conscience; c'est qu'on avait sans doute intérêt à ne pas s'ignorer, même si on ne partageait pas les mêmes points de vue» (CFDT).

«Le temps où il y avait une opposition entre organisations syndicales et écolos par exemple, est complètement dépassé. Il peut encore y avoir des trucs de ci de là, mais la préoccupation maintenant de tout le monde est au contraire de prendre les différentes dimensions de l'environnement» (CGT).

Cette nouvelle attitude des deux organisations syndicales n'est pas seulement liée à la recherche d'une expertise. Elle s'explique également par le fait qu'ONG et syndicats ont compris que les membres des ONG étaient aussi des salariés et qu'il était difficile d'opposer le citoyen au salarié.

«Les associations ont aussi beaucoup bougé sur le terrain. Elles se sont rendu compte qu'il fallait quand même avoir les moyens de l'intervention. Si on n'arrive pas à convaincre les salariés eux mêmes dans un pays où il y a 88% des gens qui sont salariés, il y a un problème. On ne peut pas avoir une double casquette : être servile dans une entreprise et complètement excité dans une association dehors. Il faut plutôt être un personnage assez cohérent.» (CGT)

De plus, pour la CFDT, entrer dans un dialogue avec les ONG, correspond aussi à sa stratégie d'ouverture et de réformisme.

«On ne peut pas, nous, se dire réformistes et en même temps refuser la confrontation, ce n'est pas très sérieux» (CFDT).

L'expérience de la CFDT et de la CGT en matière de coopération avec des ONG dans des réseaux comme l'Éthique sur l'Étiquette ou le Forum Citoyen pour la RSE montrent à la fois les défis et les opportunités en termes d'apprentissage pour les organisations syndicales françaises. Dans ces réseaux, syndicats et ONG tentent d'explorer d'abord les sujets sur lesquels les consensus semblent faciles à établir entre eux, évitant pour l'instant ceux où des intérêts contradictoires persistent. Cette approche est intéressante, mais pose la question de l'avenir de ces regroupements et de leur solidité face à des débats où les divergences vont apparaître, même si les expériences de coopération sur des sujets plus consensuels facilitent sans doute un dialogue plus contradictoire.

Conclusion

Les récentes évolutions de la RSE conduisent les organisations syndicales à révéler leur positionnement voire à modifier, pour certaines d'entre elles, leur stratégie d'action. Qu'il s'agisse de l'approche volontaire des démarches de RSE, de la négociation d'accords ou l'intégration des dimensions internationale ou environnementale, le développement des démarches de RSE pose en même temps des défis aux syndicats français et leur offre les moyens de les relever.

Cela suppose donc des processus d'apprentissage importants pour les syndicats français et en conduit certains à modifier leurs stratégies, contribuant ainsi à dessiner les contours d'un nouveau modèle de régulation des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, et en particulier les salariés. Ces changements de positionnement opérés parfois de manière radicale par les syndicats ne sont pas dénués de risques ni d'enjeux. Le principal risque est celui d'un décalage entre les orientations stratégiques des centrales syndicales et la vision des membres actifs de ces organisations. C'est pourquoi les trois organisations syndicales se sont engagées dans des actions de communication et de formation de leurs membres afin de favoriser la compréhension des enjeux et le partage des stratégies (Sobczak & Havard, 2006).

Le succès de ces processus d'apprentissage auprès des militants et des salariés est essentiel pour assurer le succès des stratégies des syndicats les plus pro-actifs. Les dirigeants de ces derniers ont besoin de l'implication des représentants syndicaux dans les entreprises pour traduire les stratégies et, le cas échéant, les accords négociés à un niveau international par des actions concrètes montrant l'intérêt aux militants et salariés.

L'attitude des managers peut à cet égard jouer un rôle essentiel. En valorisant la contribution des organisations syndicales dans leur démarche RSE, ils peuvent soutenir les organisations syndicales les plus pro-actives et leur permettre ainsi de jouer leur rôle constructif. Un management préférant les démarches unilatérales ou niant le rôle des organisations syndicales en matière de RSE risque au contraire d'affaiblir celles qui ont une volonté de compromis au détriment de celles qui ont une approche plus réticente. Au-delà du fait qu'un bon climat de dialogue social est lui-même un critère de la démarche de RSE, il semble donc que le rôle des managers pour favoriser ce dialogue social soit également un enjeu stratégique pour le succès de long terme de cette démarche.

Bibliographie

- BELEM, G., CHAMPION, E., GENDRON, C., TURCOTTE, M.-F., 2004, *"Initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise et alliances avec la société civile comme renouvellement de l'action syndicale à l'ère de la mondialisation économique"*, Conférence du CRIMT "Renouveau syndical : innovations pour un accroissement du pouvoir syndical à l'ère de la mondialisation", Montréal, 18-20 novembre.
- BERTHOIN, ANTAL, A., SOBCZAK, A., 2004, "Beyond CSR: Organisational Learning for Global Responsibility". *Journal of General Management*, Vol. 30, N° 2, pp. 77-98.
- BERTHOIN, ANTAL, A., SOBCZAK, A., 2007, "Factors Influencing the Development of Corporate Social Responsibility in France", *Business & Society*, Vol. 46, N° 1, pp. 9-32.

CLARKSON, Centre for Business Ethics, 1999, *"Principles of Stakeholder Management"*, Rotman School of Management, University of Toronto.

COMPA, L., 2004, "Trade unions, NGOs, and corporate codes of conduct", *Development in Practice*, Vol. 14, Numbers 1-2/February 2004, pp. 210-215.

DESCOLONGES, M., 2006, *"Les implications des organisations syndicales françaises dans les processus d'accords-cadre internationaux"*, Paper presented at the International Conference Global Companies – Global Unions – Global Research – Global Campaigns, New York, February 9-11.

DESCOLONGES, M., SAINCY, B., 2004, *"Les entreprises seront-elles un jour responsables ?"*, Editions La Dispute.

FREEMAN, R.E., 1984, *"Strategic management: a stakeholder approach"*, Pitman/Ballinger.

LABBÉ, D., 2003, «Histoire et enjeux contemporains du syndicalisme français», in ALLOUCHE, J. (ed.), *"Encyclopédie des Ressources Humaines"*, Vuibert, Paris, pp. 1455-1469.

MINTZBERG, H., 1985, "Who should control the corporation?", *McKinsey Quarterly*, pp. 47- 64.

PERNOT, J.-M., 2005, *"Syndicats : lendemains de crise ?"*, Editions Folio.

RYFMAN, P., 2004, *"Les ONG"*, La Découverte.

SCHOMAN, I., SOBCZAK, A., VOSS, E., WILKE, P., 2007, *"The impact of Codes of Conduct and International Framework Agreements on social regulation at company level"*, Intermediary Report to the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Hamburg/Brussels/Nantes.

SEGAL, J.-P., TRIOMPHE, C.-E., SOBCZAK, A., 2003, *"Corporate social responsibility and working conditions"*, Report to the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

SOBCZAK, A., 2002, *"Réseaux de sociétés et codes de conduite: un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes"*, LGDJ, coll. Bibliothèque de Droit social, Paris.

SOBCZAK, A., 2004, «La responsabilité sociale de l'entreprise, menace ou opportunité pour le droit du travail ?», *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, Vol. 59, n° 1, pp. 26-51.

SOBCZAK, A., 2006, "Les accords-cadre internationaux : un modèle pour la négociation collective transnationale ?", *Oeconomia Humana*, Vol. 4, n° 4, pp. 13-18.

SOBCZAK, A., HAVARD, C., 2006, *"French Trade Unions and Corporate Social Responsibility: Attitudes, Activities and Challenges in the Era of Globalisation"*, Communication for the 22nd EGOS Colloquium, Bergen.