

**Alain Chauveau**  
**Jean-Jacques Rosé**

# **L'entreprise responsable**

- **Développement durable**
- **Responsabilité sociale de l'entreprise**
- **Éthique**

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2883-3

**Éditions**  
  
**d'Organisation**



## ***L'entreprise socialement responsable***

*La Corporate Social Responsibility (CSR) est née aux États-Unis. Un pays où, dans les offres d'emploi, il est indiqué, noir sur blanc, si l'entreprise vous offre, en plus du salaire, une assurance sociale couvrant les soins médicaux et dentaires ! Mais, en Europe et surtout en France, où le modèle social est complètement différent, basé sur des réglementations nombreuses et exigeantes ainsi que sur le dialogue social, qu'est-ce que peut bien être une entreprise socialement responsable ? La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) ne peut-elle y être qu'une initiative volontaire de l'entreprise, forcément « marginale », au-delà de la loi ? Ou faut-il, pour répondre à l'appel à la RSE, lancé par le sommet de Lisbonne et le Livre vert de la Commission européenne (juillet 2001), trouver de nouveaux instruments pour mesurer les progrès, instituer contrôles et régulations complémentaires aux législations existantes ?*

*Début juillet 2002, l'avis de la Commission européenne a tranché en faveur d'initiatives volontaires : il n'y aura pas de réglementation européenne sur la RSE qui viendrait s'ajouter au début de régulation mondiale que constituent les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales ou la Global Reporting Initiative (GRI). Pour autant, comme l'affirme Anna Diamantopoulo, commissaire européen pour l'emploi et les affaires sociales : « L'Europe doit poursuivre un modèle socio-économique qui lui soit propre et où la RSE a toute sa place ».*

**Le modèle de la RSE européenne est difficile à définir, parce que les cultures économiques et sociales diffèrent : les Français n'admettent pas qu'un groupe licencie lorsqu'il fait des bénéfices, alors que les Britanniques trouvent cela normal**

**L'entreprise socialement responsable est donc protéiforme. Elle doit assurer l'employabilité de ses collaborateurs grâce à la formation, leur permettre de s'épanouir en veillant, entre autres, au bon équilibre entre vie professionnelle et privée, assurer l'égalité des chances entre hommes et femmes, respecter la diversité, etc.**

**Se pose alors la question de savoir si la RSE est un luxe réservé aux groupes multinationaux ou si elle est un modèle ? À l'évidence, la responsabilité de ces groupes ne se limite pas à leur périmètre « salarié » : ils doivent trouver les moyens d'exporter leurs bonnes pratiques chez leurs sous-traitants et, plus globalement, dans l'ensemble des PME sous peine de créer une nouvelle « fracture sociale ».**

**« L'entreprise socialement responsable n'est pas celle qui fuit les responsabilités économiques. C'est celle qui met en œuvre tous les moyens nécessaires pour que chaque salarié ait une perspective d'évolution professionnelle dans ou hors de l'entreprise et pour minimiser le caractère douloureux de ces mutations pour les salariés et leurs familles. » Franck Riboud, P-DG du groupe Danone, rapport de responsabilité sociale 2000.**

## **LA RSE : SEULEMENT DES INITIATIVES VOLONTAIRES AU-DELÀ DE LA LOI ?**

Les 27 et 28 novembre 2001, à Bruxelles, mille représentants européens d'entreprises, de syndicats, d'ONG, étaient réunis à l'initiative de la présidence belge de l'Union européenne, qui avait mis la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au cœur de l'agenda social européen. Les débats ont montré un clivage net entre la RSE, conçue comme une approche uniquement volontariste, et la RSE nécessitant un cadre réglementaire pour être crédible. D'un côté, Wielfried Beirnaert, président de la Commission des affaires sociales de l'Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (UNICE, « la voix du *business* en Europe ») plaidait pour le volontarisme, dénonçant « une certaine nostalgie dirigiste, une tentation de dicter des procédures et des exigences », et affirmant : « bien sûr, il faut aller au-delà des prescrits réglementaires, mais cela ne se prescrit pas ! ». Chaque entreprise doit pouvoir choisir librement son approche de la RSE, et les procédures de contrôle interne sont aussi crédibles que les autres. En ce sens, l'Union doit appuyer les enceintes où s'échangent les bonnes pratiques. À l'opposé, João Proença, membre du Comité exécutif de la Confédération européenne des syndicats ripostait : « Sans cadre législatif et contractuel, la RSE ne sera pas un facteur de progrès social et démocratique... L'initiative volontaire ne suffit pas : l'OCDE rapporte que seuls 15 % des codes existants tiennent complètement compte des droits syndicaux minimaux. »

Le député Richard Howitt, rapporteur auprès du Parlement européen pour la RSE et le commerce équitable, essayait synthétiser le débat en affirmant que dans le domaine de la RSE, l'approche devait être double : « *L'action volontaire qui donne les ambitions et la dimension juridique qui donne les garanties* ». Pour lui, « *la Commission ne doit pas simplement compiler les bonnes pratiques sur les codes, les normes... mais aussi plancher sur leur respect, leur qualité, etc.* ». Enfin, Laurette Onkelinx, vice-Premier ministre belge et ministre de l'Emploi concluait en rappelant que « *la RSE ne doit en aucune manière être entendue comme un substitut au droit social ou au cadre normatif, mais plutôt comme un complément à ceux-ci* ».

La tendance des participants était ainsi claire : la RSE ne doit pas remplacer le dialogue social. Au contraire, il faut exporter le modèle social européen, qui veut que les travailleurs jouissent de leur liberté d'association et expriment leur opinion sans crainte ; dans le dialogue social, ils peuvent défendre leurs intérêts. La RSE est d'abord un outil de gestion stratégique, grâce auquel l'entreprise peut intégrer les visions du bien commun qui, autrement, seraient complètement confiées aux gouvernements. C'est donc une opération gagnant gagnant, mais en aucun cas une solution aux problèmes qui n'ont jamais été résolus.

Enfin, Ivar Jurgensen de la Confédération norvégienne des entreprises de commerce et de service rappelait que « *c'est dans les pays du Sud que la RSE importe le plus, là où les régulations sont rudimentaires et les contrôles inexistantes* ». En effet, en Europe, surtout en France, le champ social appartient à la loi et au dialogue entre syndicats et patronat. Dès lors, la responsabilité sociale des entreprises, au sens *stricto sensu* du terme, n'est-elle qu'un espace interstitiel, un « plus » social que seuls des grands groupes pourraient offrir à leurs salariés ?

## L'ENTREPRISE RESPONSABLE : D'ABORD LE SOCIAL POUR LES FRANÇAIS

L'enquête réalisée par la SOFRES<sup>1</sup> permet de mieux cerner les attentes de l'opinion à l'égard de l'entreprise responsable. Invités à indiquer quelles sont les principales responsabilités d'une entreprise vis-à-vis de ses salariés, les Français demandent d'abord qu'elle les fasse profiter de sa réussite, *via* des politiques d'actionnariat salarié (58 %), par exemple. Cette demande intervient avant une réponse plus attendue : « *S'interdire de licencier tant qu'elles font des bénéfices.* » (51 %).

Le thème des licenciements « boursiers » rallie la majorité de Français, si l'on en croit un sondage fait « à chaud » par l'IFOP<sup>2</sup>. À la question : « *Vous savez que certains grands groupes comme Marks & Spencer, Danone ou André ont récemment annoncé*

1. Pour le TOP COM 2001, le 2 février.

2. *Journal du Dimanche*, 6 avril 2001.

*des licenciements importants. Concernant ces suppressions d'emplois, avec laquelle des deux opinions suivantes êtes-vous le plus d'accord ? », 85 % des sondés répondaient : « La décision de ces entreprises est injustifiée, car une entreprise qui gagne de l'argent n'a pas besoin de licencier ».*

L'enquête SOFRES montre bien l'importance du social dans la responsabilité des entreprises, puisque le fait de bien traiter ses salariés (65 % des citations) est le deuxième des comportements éthiques auquel souscrivent les Français. Il n'est précédé que par le fait de refuser le travail des enfants du tiers-monde (79 %). Ces deux comportements devançant nettement le fait d'informer honnêtement le public quand un produit présente des risques (51 %). L'interdiction des discriminations raciales (41 %) et sexuelles (31 %) sont par ailleurs des comportements auxquels les jeunes se montrent très sensibles. Enfin, on retrouve dans cette enquête un consensus entre catégories professionnelles sur un autre thème social, longtemps considéré comme clivant : celui de l'employabilité. « Former ses salariés pour qu'ils aient de la valeur sur le marché du travail » est considéré comme un devoir prioritaire des entreprises par près de 40 % des Français, qu'ils soient cadres ou ouvriers.

## LES GRANDES PEURS DE LA MONDIALISATION

La montée du chômage et des inégalités dans les pays occidentaux est souvent attribuée à la mondialisation. Les délocalisations dans certains pays en développement provoqueraient l'appauvrissement des travailleurs les moins qualifiés des pays riches. Il est vrai que l'actualité récente a alimenté cette analyse. Ainsi, en juin 2001, au lendemain du retrait de Philips de la fabrication de portables, Alcatel annonçait sa décision d'aller encore plus loin dans la sous-traitance : l'équipementier de télécommunications français va céder la plupart de ses usines, d'ici à la fin 2002. Son P-DG Serge Tchuruk veut ramener à une vingtaine (dont douze dédiés aux nouveaux produits) le nombre de centres de fabrications, contre 120 à la fin de 2000. Dans une interview au *Wall Street Journal Europe*, il énonçait, pour la première fois, sa formule de la *fabless factory* (l'entreprise sans usines). L'ampleur de la restructuration, qui devrait, selon le groupe, toucher de 10 000 à 12 000 salariés dans le monde, a provoqué l'émoi des salariés.

Alcatel a ainsi confié la fabrication de ses téléphones portables à l'Américano-Singapourien Flextronics, suivant en cela, le Néerlandais Philips, le Suédois Ericsson, le Canadien Nortel et l'Américain Lucent, qui se sont allégés de pans entiers de leurs outils industriels, ou comme Nortel qui avait cédé, en un seul lot, sept de ses usines à l'Américain Solectron. Le secteur suit les traces de l'informatique ou de l'électronique grand public, qui se déchargent de l'essentiel de la fabrication auprès de sous-traitants.

L'obsession de l'amélioration des marges financières semble être l'un des moteurs de ces restructurations. Les équipementiers souhaitent accroître la part de leur activité réalisée dans les services, où les marges sont plus confortables, et se défaire des activités

manufacturières, à la rentabilité limitée. Celles-ci nécessitent des actifs gourmands en capitaux et ont un retour sur investissement trop long.

Cette évolution est également favorisée par la vague des fusions-acquisitions qui ont entraîné des doublons de sites, par le raccourcissement de la durée de vie des produits qui rend l'amortissement des équipements difficile, et surtout par l'apparition de spécialistes de la sous-traitance. Ainsi, Solectron, Flextronics ou Celestica ont commencé à se développer grâce à des grands clients comme IBM, Hewlett-Packard ou Cisco, avant de s'intéresser aux équipements de télécommunications. Flextronics a augmenté son CA de 3 000 % en cinq ans (13 Mds de \$ en 2001), sur un marché de la sous-traitance électronique qui pèse déjà 100 Mds de \$ et qui devrait atteindre 500 Mds de \$ en 2010 ! Reste à savoir, pour les salariés des équipementiers, quel sera leur avenir sous la bannière de ces grands sous-traitants ?

Ainsi, Solectron France a annoncé, début mars 2002, un nouveau plan de restructuration. La filiale de la firme américaine, dont le siège français est basé à Bordeaux, prévoyait au moins 375 licenciements sur son site de Pont-de-Buis (Finistère) et sur celui de Longuenesse (Pas-de-Calais), qui devrait à terme être fermé.

De son côté, François Barbier, DG France de Flextronics se défend d'être un mercenaire appelé pour restructurer ou fermer des usines<sup>3</sup>. Mais avec son activité à très faible marge, Flextronics, comme ses concurrents, cherche surtout les plus bas salaires : elle s'est déjà retirée de Singapour au profit de la Chine et de la Malaisie.

Après le textile ou l'électronique, les délocalisations continuent à se généraliser. Avec une idée simple : pourquoi garder en France, aux États-Unis ou au Japon des services (comptabilité, sténos, gestion de messagerie électronique) que l'on peut facilement transférer à l'île Maurice ou en Inde, où le coût de la main-d'œuvre est de trois à sept fois moins élevé ? Parfois, la délocalisation est moins exotique. En cinq ans, près de soixante multinationales ont installé dans les environs de Dublin des centres d'appels internationaux, employant au total dix mille personnes. Selon Anil Kumar, consultant chez McKinsey dans la Silicon Valley<sup>4</sup> : « *Le volume des services actuellement sous-traités en Inde et en Irlande, les deux principaux pôles de délocalisation, atteint 140 Mds de francs* ». Toujours selon ses calculs, le potentiel d'économies à réaliser pour les entreprises américaines pourrait atteindre 500 Mds de \$.

Pourtant, selon Daniel Cohen<sup>5</sup>, la mondialisation ne se fait pas contre les travailleurs des pays riches : le pourcentage de travailleurs réellement concernés par la concurrence des pays pauvres ne dépasserait pas 2 à 3 %. En fait, la mondialisation des échanges n'aurait détruit « que » 300 000 emplois en France, au cours des deux dernières décennies, alors que leur accélération entraînerait les secteurs les plus dynamiques (équipements, industries de l'information, services aux entreprises). Ce phénomène aboutit à la création d'emplois de plus en plus qualifiés : les deux tiers des emplois créés aux

3. *L'Express*, 15 juin 2000.

4. *Le Monde*, 13 mars 2002.

5. Professeur de sciences économiques à l'École normale supérieure et à l'Université Paris I.

États-Unis, ces cinq dernières années, l'ont été dans des secteurs où les rémunérations sont supérieures à la moyenne.

### Les multinationales, créatrices de chômage ?

Dans son rapport<sup>6</sup>, le DG de l'OIT faisait une description alarmante des problèmes de sous-emploi dans le monde : « *Le déficit d'emploi est la grande ligne de faille du monde actuel. Nous estimons qu'il y a 160 millions de chômeurs manifestes dans le monde... Quant aux personnes sous-employées, leur nombre atteindrait au moins 1 milliard. Sur 100 travailleurs, 6 sont des chômeurs complets, selon la définition officielle de l'OIT, 16 autres ne gagnent pas assez pour maintenir leur famille au-dessus du seuil absolu de pauvreté, soit 1 dollar par personne et par jour.* »

Taux de chômage dans le monde	
Région	Pourcentage
Zone euro	8,4 %
Union européenne	7,6 %
États-Unis	5,7 %
Japon*	5,2 %

\*Certains experts l'estiment plutôt autour de 8 à 10 %, soit 12 millions de personnes.

Période : mars 2002.

La mondialisation, les multinationales sont-elles responsables de cet état de fait ? Sur ce sujet, les économistes, les sociologues et les politiciens se déchirent. Pourtant, les faits semblent accréditer cette thèse. Il suffit de reprendre les principaux licenciements dans les grands groupes, annoncés dans la presse économique, sur le premier semestre 2002, pour avoir le vertige :

Nombre de licenciements dans certains grands groupes			
Année 2002	Groupe	Nombre d'emplois supprimés	Effectif global
Janvier	Valeo	5 000	70 000
Janvier	Ford	35 000	n. c.
Avril	Worldcom	75 000	750 000
Avril	Lucent	5 000	62 000*
Avril	SCH, la première banque espagnole	11 000**	110 000
Mai	IBM	8 000	320 000

\*Le groupe comptait 106 000 personnes en 2000.  
\*\* Surtout en Amérique latine.

6. Réduire le déficit de travail décent - un défi mondial, juin 2001.

Est-ce là l'horreur économique ? La thèse souvent défendue par les anti-mondialistes pourrait se résumer ainsi : les multinationales seraient essentiellement détenues par des fonds de pension anglo-saxons qui exigeraient un taux de rentabilité des capitaux investis de l'ordre de 15 %, au nom de la *Shareholder Value* (création de valeur pour l'actionnaire), ce qui les obligerait à licencier massivement pour réduire les coûts et augmenter la rentabilité. En fait, le personnel serait la seule variable d'ajustement, en période de récession...

Selon P. Bollon : « *Les 15 % de Return on Equity (Résultat net / fonds propres) sont un mythe. Je ne crois pas que les gérants le demandent. S'ils le demandaient, c'est qu'ils seraient myopes... En revanche, j'ai vu beaucoup de chefs d'entreprise dire qu'ils allaient le faire. Je n'ai jamais vu de gérants dire qu'ils allaient le demander. Cela ne fait aucun sens économique... Ce qui ne veut pas dire que telle entreprise, sur un créneau particulièrement porteur, qui a su se donner une avance technologique, ne peut pas, pendant plusieurs années de suite, faire du 15 % de ROE<sup>7</sup>. Il y a toujours, sur le marché, des gens qui surperforment, qui sont en avance sur leurs concurrents et qui peuvent le faire. Mais c'est impossible pour l'ensemble des entreprises françaises, sur le moyen terme.* » D'ailleurs, historiquement, la bourse américaine n'a généré qu'un rendement de 10 % à 11 % par année.

Quant à l'idée que l'annonce de licenciements permettrait de faire monter le cours de l'action, elle est battue en brèche<sup>8</sup> : le cours s'apprécie très légèrement avec l'effet d'annonce, mais retombe déjà deux jours après. Une analyse partagée par l'économiste Catherine Sauviat<sup>9</sup> : « *D'abord, des cabinets de conseil ont publié des études qui montrent que les entreprises qui licencient ne sont pas les plus performantes. Deuxièmement, des études académiques américaines ont montré qu'entre annonce de licenciements et cours boursiers, le lien n'est pas univoque. Il semblerait que les marchés financiers fassent de plus en plus la différence entre les licenciements défensifs, destinés à répondre à une situation de crise temporaire, et les licenciements offensifs, intégrés dans une stratégie à long terme de l'entreprise. L'annonce de licenciements ne conduit donc plus systématiquement à une hausse des cours boursiers. Pour autant, les analystes continuent à ignorer une vision plus positive des ressources humaines dans leurs modèles.* »

De leur côté, les spécialistes en management ont démontré les effets négatifs de ces licenciements sur l'efficacité des entreprises. D'après une étude de l'*American Management Association*, réalisée après les vagues de licenciements des années 1990, seules 45 % des entreprises procédant à une restructuration ont augmenté leur productivité,

7. ROE : *Return on equity* (bénéfice par action).

8. Enquête menée par des économistes sur 142 licenciements réalisés par des groupes français entre 1992 et 1998, Université de Nancy II.

9. Économiste à l'Institut de recherches économiques et sociales, auteur de l'étude réalisée à la demande du ministère de l'Emploi : *La gestion des sureffectifs, enjeux et pratiques*, éd. Economica, coll. « Recherche en gestion », 2000.

alors que c'était pourtant l'objectif initial. Quy Huy<sup>10</sup>, qui a étudié les grandes restructurations dans l'industrie américaine au cours des années 1985-1993, explique le mécanisme de perte de productivité, après des licenciements<sup>11</sup> : « *L'efficacité et la productivité des entreprises sont durablement touchées par les licenciements. Les survivants à ces coupes claires se referment sur eux-mêmes. L'organisation devient plus bureaucratique car chacun se tourne vers son supérieur, au lieu de prendre la moindre initiative. L'organisation perd peu à peu son ressort, elle n'innove plus.* »

### **Michelin, Danone, Mark's & Spencer, Moulinex...**

C'est le quotidien *Le Monde*<sup>12</sup> qui a déclenché l'affaire Danone. En fait, le journaliste avait eu connaissance d'un e-mail, datant d'août 2000, sur la réorganisation industrielle du pôle biscuits. Cette fuite allait prendre l'entreprise à contre-pied, car elle n'avait pas finalisé son plan, ni *a fortiori* communiqué avec ses syndicats. S'ensuivit une vague médiatique sans précédent dans l'industrie française, excepté TotalFinaElf avec le naufrage de l'*Erika*. Avec le recul, il est certain que l'affaire a pris cette ampleur à cause de phénomènes conjoncturels externes. Deux coïncidences d'abord : la proximité des élections municipales, décevantes pour la gauche – le PC et les Verts ont trouvé là un thème de mobilisation fort (90 députés de la majorité plurielle appelleront au boycott) ; l'annonce concomitante de la fermeture des magasins Marks & Spencer en France.

L'ambiance était morose. L'épisode Michelin était encore dans toutes les mémoires, comme la preuve des effets négatifs de la mondialisation financière : l'annonce de son plan social, le 8 septembre 1999, en même temps qu'une hausse des bénéficiaires, suivie par l'augmentation de l'action de 12 % dès le lendemain et l'intervention de Lionel Jospin au Journal de 20 heures de France 2 : « *Il ne faut pas tout attendre de l'État. Je ne crois pas que l'on puisse administrer, désormais, l'économie.* », avaient choqué l'opinion. Enfin, la communication très moyenne du groupe et de son P-DG, Franck Riboud – il est vrai empêtré dans des obligations légales (l'obligation d'informer le CE, avant toute chose) – avait accentué l'événement. Tous ces éléments ont contribué à faire prendre la « mayonnaise » médiatique.

### **Le paradoxe de l'affaire Danone**

L'entreprise est une pionnière du mouvement de la responsabilité sociale, avec son double projet économique et social mis en place par Antoine Riboud, dès les années 1980. En 1998, la responsabilité sociale a été affirmée comme l'un des quatre axes stra-

---

10. Professeur de management à l'INSEAD.

11. *Le Monde Économie*, 2 avril 2001.

12. « *Danone s'apprête à supprimer 3 000 emplois en Europe, dont 1 700 en France* », 11 janvier 2001.

tégiques de la politique humaine du groupe. Ce dernier l'a souvent mise en avant, comme un avantage compétitif face à ses concurrents européens et américains, en particulier lors de négociations pour le rachat d'usines ou d'entreprises étrangères.

Au plan syndical, par exemple, une Commission d'information européenne a été mise en place, dès 1972, qui allait préfigurer le Comité de groupe européen constitué en 1996. Avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation<sup>13</sup> (UITA), six conventions ont été signées, depuis 1988, sur l'exercice du droit syndical, l'information économique et sociale, l'action en faveur de l'égalité professionnelle hommes / femmes, la formation qualifiante... Danone est d'ailleurs très bien notée par les agences de *rating* sociétal, qui lui ont conservé leur confiance, pendant la crise.

Comment expliquer alors, en dehors du contexte politique, qu'une entreprise aussi socialement responsable ait déchaîné tant de polémiques et subi un boycott, ce qui est relativement nouveau en France, à l'annonce d'un plan de licenciements, somme toute « léger »<sup>14</sup> pour la France ? Certains ont mis en avant la très forte relation du public à la marque, qui a toujours communiqué sur l'affectif. Danone est effectivement l'une des marques préférées des Français, et leur déception a été d'autant plus forte. Une déception avivée par l'image sociale sur laquelle le groupe a toujours beaucoup communiqué. En fait, au-delà de ces explications, ce sont deux logiques, difficilement réconciliables, qui se sont affrontées.

D'une part, la logique économique, managériale et rationnelle : il vaut mieux restructurer avant d'avoir des problèmes qu'après. La compétition internationale exige des taux de rentabilité équivalents à ceux de ses concurrents, sinon on risque une OPA hostile. Par ailleurs, ces licenciements sont accompagnés d'un plan social qui permettra de « recaser » 95 % des salariés concernés. Il a été prévu 244 M d'euros de provisions pour ré-industrialiser le site, accompagner individuellement les salariés.

D'autre part, une logique « grand public », basée sur l'affectif, qui met l'humain au centre du système de légitimité, mais aussi certainement liée à un déficit de formation économique : on ne peut pas licencier des salariés qui ont passé tant d'années au service de l'entreprise, alors que celle-ci fait d'énormes bénéfices ! Une logique résumée par le slogan des partisans du boycott : « *Les humains ne sont pas des yaourts* » !

Quelles leçons tirer de cette affaire ? Tout d'abord, la responsabilité sociale paie à long terme. Une fois, l'émotion passée, les Français sont revenus vers la marque, alors qu'ils restent très critiques envers TotalFinaElf et AZF. En effet, selon le baromètre d'image des grandes entreprises IPSOS / *Le Nouvel Économiste*, TotalFinaElf reste en queue du classement : depuis l'année 2000, il navigue dans les indices négatifs entre - 40 et - 50. En mai 2002, il a remonté la pente, mais reste impopulaire avec un indice de - 28. Alors que Danone, qui surfait en haut du classement, avant l'affaire Lu, avec un indice<sup>15</sup> de + 80, a chuté à - 38, en avril 2001, mais était déjà remonté à + 39, en mai

13. L'UITA regroupe 320 syndicats dans le monde.

14. Le plan concernait 570 emplois, contre 1 500 pour Marks & Spencer et 3 700 pour Moulinex.

15. À titre indicatif, GDF est en tête de ce classement avec un indice de + 83.

2002. Ce résultat est confirmé par le baromètre éthique de Novethic : quelle que soit la cible interrogée (étudiants, salariés, investisseurs), Danone arrive en tête des entreprises jugées comme ayant une image éthique.

Enfin, en dehors de l'Hexagone, que ce soit dans la communauté du *business*, dans les médias ou dans le groupe lui-même, personne n'a compris le procès fait à Danone !

### **Plans sociaux : le diable se cache dans les détails**

Lorsque la décision a été prise d'un plan social, il reste à l'entreprise à assumer ses responsabilités, c'est-à-dire accompagner ses ex-employés, d'autant plus que les licenciements touchent des personnes socialement fragiles : employé(e)s sans diplôme, sans formation, travaillant depuis plus de vingt ans dans la même usine, dans un bassin d'emploi sinistré, avec un taux de chômage pouvant atteindre 20 %...

Selon un rapport du ministère de l'Emploi<sup>16</sup>, les licenciements économiques se situent, depuis 5 ans, dans une fourchette allant de 250 000 à 420 000 salariés par an. Pour l'année 2000, par exemple, un peu plus de 100 000 personnes ont bénéficié d'une mesure de reclassement (convention de conversion, congé de conversion, antenne emploi), dans la cadre des dispositifs publics d'accompagnement des restructurations aidés par l'État. Un peu plus de la moitié des personnes licenciées a retrouvé un travail, dans un délai de huit mois. Malgré le soutien des cellules de reclassement financées par le Fonds national de l'emploi (et non pas par les antennes privées), seules 51 % ont été embauchées en CDI, alors que 28 % n'ont trouvé qu'un CDD et 14,5 % des missions d'intérim. Le reste, soit 5,5 % s'étant lancé dans l'aventure de la création d'entreprise.

Mais les chiffres concernant les plans sociaux doivent être relativisés : 90 % des licenciements se font en dehors de tout plan social, ce qui fait dire à Dominique Thierry, de l'association Développement et Emploi, que « *les suppressions d'emploi des grandes entreprises ne sont qu'un épiphénomène* ».

Enfin, les acteurs sociaux s'accordent à dire que les grandes entreprises ont pris conscience de l'importance du traitement social des licenciements pour leur image externe, mais aussi pour le moral des salariés restants. Du coup, les plans sociaux sont de mieux en mieux dotés et se professionnalisent : on licencie « mieux », en quelque sorte. Des pratiques choquantes, comme celles de SKF et ses taxis pour raccompagner les personnes licenciées, n'ont plus cours, même si la brutalité de certaines décisions pose encore problème, comme « *l'e-mail* » de Marks & Spencer. Encore faut-il nuancer le jugement, dans ce dernier cas, car le groupe a été pris entre une double obligation : la réglementation boursière pour éviter les délits d'initié et la réglementation sociale française qui oblige à prévenir le Comité d'entreprise en priorité...

---

16. « Les dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2000 », Premières synthèses, *Dares*, n° 442, novembre 2001.

## Peut-il y avoir un « bon » plan social ?

Un « bon » plan social comprend plusieurs volets :

- des primes « à la valise », durement négociées et souvent généreusement attribuées (jusqu'à 55 000 euros pour les Ateliers Chantiers du Havre, en 1999, ou pour Danone, en 2001) ; 76 200 euros pour les salaires de 4 500 euros et 45 700 euros pour ceux de 2 000 euros, soit entre 17 et 23 mois, chez IBM à Corbeil-Essonnes...). Ces primes sont souvent la principale revendication des salariés ;
- le reclassement interne, au sein du groupe. Cette solution, qui semble la plus évidente au départ, fonctionne mal dans les faits. Elle implique généralement une mobilité géographique, mal acceptée et difficile à mettre en place car elle nécessite un accompagnement lourd (aides à la vente et à l'achat de la maison, prime de réinstallation, et surtout cabinet de reclassement pour le conjoint), rarement prévu. Ainsi, le fabricant de pneus de vélos Wolber, à Soissons, qui a licencié 451 personnes en 1999, a proposé 130 postes dans le groupe Michelin, sa maison mère, sur des sites comme Troyes, Clermont-Ferrand... Seuls 36 salariés ont accepté. Un faible taux, que l'on retrouve dans la plupart des plans sociaux ;
- le reclassement chez le repreneur. Cette solution fonctionne assez mal. 17 % seulement des salariés de Marks & Spencer ont ainsi accepté un reclassement dans le groupe Galeries Lafayette. Le changement d'univers, quelquefois difficile à gérer, des conditions salariales moins favorables et une grosse prime expliquent ce faible taux. Parfois, enfin, le repreneur n'est pas fiable (chasseur de primes qui ne tient pas ses engagements, etc.) ou pas assez solide financièrement et finit par déposer le bilan, lui aussi ;
- la mise en place d'une antenne emploi, gérée par un cabinet spécialisé pour accompagner individuellement les salariés (bilan professionnel, aide à l'élaboration d'un projet personnel, aide à la recherche d'un emploi, d'une formation...). C'est le « must » actuel du plan social. Là aussi, dans la réalité, il y a des différences qualitatives. Par exemple, si une antenne est prévue sur une période trop courte (dix mois), comme pour les ouvrières de l'usine de La Bassée de Levi's, le résultat est peu satisfaisant : en avril 2000, soit près de deux ans après le licenciement, seules 18 % avaient retrouvé un poste en CDI, CDD ou intérim. Mais on pourrait aussi évoquer le cas de cabinets qui « font du chiffre », se concentrant sur les cas les plus faciles, pour montrer de bonnes statistiques de reclassement et oublient les cas les plus délicats.
- les actions de ré-industrialisation du bassin d'emploi avec des aides financières pour les PME qui créent des emplois dans la région et des primes à l'embauche des anciens salariés du groupe qui a licencié, des contrats de territoire signés avec les partenaires régionaux...
- une assistance financière et technique pour ceux qui choisissent la création d'entreprise avec, là aussi, des résultats mitigés.
- enfin, la création d'une commission de suivi, comme l'a fait Danone pour sa branche biscuits, associant les partenaires sociaux jusqu'à l'achèvement du projet de réorganisation, pour contrôler le respect des engagements.

On l'aura compris : tous les plans sociaux ne se valent pas, même s'ils ont l'avantage d'exister. Les taux de reclassement vont de moins de 20 % pour des entreprises pourtant très communicantes sur leur responsabilité sociale, comme Levi's, jusqu'à 95 % pour Danone<sup>17</sup>. Il faut donc analyser dans le détail un plan pour savoir s'il présente une réelle implication de l'entreprise ou s'il n'est que du *window dressing* (habillage social de façade). En effet, le succès ou l'échec d'un plan social dépend, en premier lieu, de la responsabilité de l'entreprise, c'est-à-dire des moyens qu'elle y consacre et du respect de ses engagements sur le long terme.

Reste que, tout cela n'est valable que pour de grandes entreprises. Pour les salariés de PME, la loi de modernisation sociale<sup>18</sup> a apporté une nouveauté : les entreprises de moins de mille personnes sont tenues de proposer, dès la notification de la rupture du contrat de travail, un accompagnement personnalisé, comme dans le cadre du PARE (bilan de compétences, entretiens avec l'ANPE...). Il serait souhaitable, cependant, de faire de la prévention, plutôt que de la chirurgie réparatrice. La loi de modernisation sociale prévoit, pour les entreprises de plus de mille personnes, une obligation de financer de nouvelles activités sur le site, en cas de plan social.

Pourquoi les grandes entreprises, dans le cadre de leurs actions de responsabilité sociale, ne favoriseraient-elles pas – plus qu'elles ne le font actuellement – la création d'entreprises ? Alors que le sommet de Johannesburg a mis en avant les partenariats de Type II (voir p. 243), réunissant l'État, les entreprises, les collectivités locales et le milieu associatif, on pourrait imaginer des actions locales combinant ces acteurs pour offrir des micro-crédits pour les personnes socialement défavorisées, créer des lieux « d'incubation » pour le développement local de PME, d'artisans, etc.

## L'EMPLOYABILITÉ, LA FORMATION : SEULES RÉPONSES AUX MUTATIONS ÉCONOMIQUES

Selon Daniel Cohen, les mutations économiques et sociales actuelles sont surtout dues à la révolution informatique et non pas aux échanges avec les pays pauvres. Les inégalités qui se développent ne sont pas la conséquence de la mondialisation, mais bien de la troisième révolution industrielle, qui survalorise le critère de compétence. En 1970, en France, le chômage était de 2,5 % chez les diplômés et de 3,5 % chez les travailleurs non qualifiés. En 1990, il est passé à 4,5 % chez les premiers, mais à 20 % chez les seconds. Le modèle « fordiste » de production de masse, assurée par de grandes entreprises est dépassé : la tendance est aux petites unités spécialisées, flexibles et adaptables aux besoins du marché, mais de plus en plus fermées aux travailleurs non qualifiés.

17. Statistiques fournies par le groupe sur les réorganisations depuis 1989.

18. Si décriée sur son volet « nouvelle définition du licenciement économique » et censurée, sur ce point, par le Conseil constitutionnel (cf. l'appel des 56 patrons dans *Les Échos*, 24 octobre 2001).

Mais la mondialisation bouleverse la nature de l'emploi. On demande aux travailleurs d'être plus flexibles, en raison d'une concurrence accrue, et les entreprises cherchent, par tous les moyens, à améliorer leur productivité. Par conséquent, la mondialisation et le progrès technique accroissent les inégalités sociales et accélèrent le rythme du changement : dans sa course à la mondialisation, l'entreprise crée à la fois du stress et de la déqualification.

Ainsi, Thierry Breton, alors P-DG de Thomson Multimédia, lors du symposium « Les exigences sociales de la mondialisation », donnait l'exemple des efforts de son groupe, pour s'adapter à la mondialisation : « ...*Nous avons dû mettre en place des programmes de chaîne de la valeur ajoutée (supply chain) qui ont une influence considérable sur le travail quotidien. Cette mise en temps réel de la fabrication, dans des locaux où nous gérons maintenant nous-mêmes les stocks de nos propres clients, nous a obligés à mettre en place des systèmes de traitement de l'information. Nos salariés, comme nos clients, ont donc subi des modifications dans leur métier, du fait de la mondialisation. Une fois de plus, ce sont les technologies de l'information et la rapidité des flux qui sont en jeu* ». Pour faire face à ce changement, le groupe demande à ses salariés de participer à un « réseau de connaissances » interne. Chaque salarié y apporte ses connaissances, son savoir-faire, et reçoit ceux des autres. Un système adapté du concept américain de *knowledge workers* (travailleurs du savoir) qui nécessite un effort considérable de formation, car il nécessite d'apprendre en permanence, de se nourrir de l'expérience des autres, de se comparer aux meilleurs.

Les groupes, dont certains sont confrontés à une faible attractivité de leurs métiers et à un manque de qualification de leurs salariés, qui en ont les moyens ont donc mis en place de véritables universités internes, pour répondre à ces besoins de formation permanente.

---

#### **ACADÉMIE ACCOR : RÉPONDRE AUX BESOINS DE FORMATION PERMANENTE**

---

La première université d'entreprise créée en Europe, dans le domaine des services, en 1985, l'Académie Accor, est située à Évry. Sa mission consiste à accompagner les changements du groupe dans des domaines stratégiques. « *Les compétences demandées à chaque collaborateur sont en augmentation du fait de la complexité des marchés, la création de nouveaux métiers, et l'apparition des nouvelles technologies. Par ailleurs, le groupe se développe beaucoup à l'international, dans des pays où le tourisme représente un important facteur de développement économique. Il y est fondamental d'assurer la formation initiale du personnel.* », explique Jean-Jacques Gressier, DG de l'Académie Accor.

---

---

#### **VIVENDI ENVIRONNEMENT : L'INSTITUT DE L'ENVIRONNEMENT URBAIN**

---

L'Institut de l'environnement urbain a été créé par Vivendi Environnement en 1994, à Jouy-le-Moutier. C'était une nécessité pour le groupe, dont les métiers (nettoyage industriel, ramassage des ordures, traitement des déchets, etc.) concernent surtout des ouvriers non qualifiés,

voire des jeunes (apprentis) en situation précaire. Avec une capacité d'accueil de 400 stagiaires, l'institut représente 20 M d'euros d'investissement et 7,6 M d'euros de budget annuel.

L'institut fonctionne, selon les termes d'Henri Proglio, P-DG du groupe, comme un « ascenseur social » : il délivre 250 000 heures de formation à 5 000 stagiaires qui peuvent obtenir des diplômes reconnus au niveau national. Dans le cadre de l'internationalisation du groupe, de nouveaux centres ont ouvert à Londres et à Prague. Et une école de vente de services aux industriels devrait voir le jour prochainement.

---

#### **AUCHAN : DES INSTITUTS DE FORMATION À L'EXCELLENCE**

En France, en Italie, en Espagne, en Pologne, au Portugal et bientôt en Chine et en Hongrie, des Instituts de Formation à l'Excellence sont en activité. Ainsi, les hôtesse de caisse reçoivent une formation, tout au long de leur carrière : après trois mois d'ancienneté, elles suivent un stage sur les techniques du métier, les procédures, l'accueil, les consignes de sécurité, entre autres. Elles reçoivent, ensuite, une formation de perfectionnement qui porte notamment sur l'efficacité et la fiabilité de leur métier, l'économie d'entreprise. Enfin, après trois ans dans l'entreprise, une formation « d'excellence » leur est proposée avec, au programme, sensibilisation, techniques d'animation... Quant aux jeunes managers de rayon qui arrivent dans l'entreprise, ils reçoivent une formation de dix-huit jours, répartis en sept sessions, où sont abordés les aspects du commerce, de la gestion et du management, propres à leur métier.

En 2003, Auchan va lancer l'université « virtuelle », qui permettra d'accéder, en ligne, à l'ensemble de l'offre de formation existante dans le groupe et de consulter une base de données des expertises existantes.

---

## **LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉCARITÉ**

Selon l'Observatoire de la pauvreté et de l'exclusion sociale, pour l'année 1997<sup>19</sup>, 7 % des ménages français, soit 4,5 millions d'individus, seraient sous le seuil de pauvreté (fixé à 50 % du revenu médian) : en 2001, cela correspondait à 564 euros par mois pour une personne seule et 1 184 euros pour un couple avec deux enfants. En Grande-Bretagne, plus de 5 millions de Britanniques (près de 9 % de la population) vivent dans un état de pauvreté absolue... En Italie, ce sont 7,4 millions d'Italiens qui vivent en dessous du seuil de pauvreté, selon l'Institut national des statistiques italien, qui constate parallèlement un boom des emplois à temps partiel et précaires.

Ainsi, dans tous les pays européens, on remarque la montée des inégalités, avec le développement du chômage, du temps partiel, des *bad jobs*. En France, l'INSEE constate ainsi que, si la pauvreté a fortement diminué depuis 1970 jusqu'au milieu des années 1980, pour se stabiliser ensuite, ce sont surtout les retraités qui ont bénéficié de cette

---

19. Dernière année pour laquelle on dispose de données complètes.

évolution. Au contraire, parmi les ménages de salariés ou de chômeurs, la proportion de ménages pauvres a augmenté en dix ans. En effet, alors que le chômage a baissé ces dernières années, on voit monter, en France, le nombre de travailleurs pauvres.

À la fin 2000, l'INSEE estimait que 1,3 million de personnes, bien qu'ayant un emploi, n'avaient pas de quoi vivre décemment. La plupart d'entre eux appartiennent à la catégorie des chômeurs qui alternent des périodes d'inactivité et d'emploi (354 000), suivi des travailleurs indépendants (350 000), des CDI à temps plein (270 000) ou à temps partiel (106 000), des salariés depuis au moins douze mois en CDD, intérim, travail saisonnier ou stagiaires embauchés sous contrats « aides » (134 000).

En fait, la plupart des travailleurs pauvres exercent des emplois à temps partiel. Leur profil est souvent déterminé par des facteurs sociaux et familiaux : 46 % n'ont aucun diplôme ou le certificat d'études, beaucoup vivent seuls, avec ou sans enfants (24 %)... La montée du temps partiel expliquerait la montée de la pauvreté : globalement, le nombre de salariés travaillant à temps partiel est passé de 7 % en 1980 à 17 % en 2001, avec une pointe à 18 % en 1999. Depuis cinq ans, en Europe, 48 % des salariés sont recrutés en contrat précaire ! En France, le volume de travail temporaire a progressé fortement : +17 % pour l'année 2000, soit 604 000 équivalents emplois à temps plein.

## La responsabilité des entreprises

Le travail précaire est devenu une norme dans bien des entreprises : près du quart des établissements emploient plus de 10 % de leurs effectifs sous contrat temporaire, et près d'un sur dix emploie plus de 20 %. Les secteurs qui y ont le plus recours sont les services (12 %), en particulier le nettoyage, la restauration rapide, le commerce, le tourisme, mais aussi le BTP (11,9 %), les industries agricoles et alimentaires (10,6 %).

En revanche, les entreprises cotées en bourse, directement impliquées dans la mondialisation, n'ont pas plus recours aux CDD et à l'intérim (8,4 %) que la moyenne des entreprises françaises (8,0 %). L'image des groupes « négriers » serait ainsi battue en brèche, à ceci près qu'ils gèrent de plus en plus leurs variations de charge par l'externalisation et la sous-traitance (voir p. 153).

La responsabilité des entreprises voudrait que le temps partiel ne soit pas synonyme de précarité. Ainsi, des entreprises saisonnières comme les Villages Vacances de France (VVF) ou Bonduelle testent la bi-activité, que ce soit en interne (VVF fidélisent ses saisonniers estivaux en leur proposant des postes pour l'hiver) ou en externe, grâce à des groupements d'employeurs aux saisonnalités inverses, ce qui permet de se partager des salariés, embauchés à l'année, donc sécurisés et formés. Un problème qui concerne 420 000 saisonniers. De même, les groupes d'intérim essaient de mettre en place des dispositifs de reclassement, ainsi que des plans de formation pour anticiper les fins de mission brutales. VediorBis, par exemple, a mis en place une Charte liberté emploi formation pour ses intérimaires fidèles. Au programme, entretien individuel d'évaluation et planification des missions. Autre exemple de mobilisation de la profession : un plan

de reclassement est en cours, pour les 15 000 euro-conseillers intérimaires, embauchés par les banques et la grande distribution pour le passage à l'euro. Mais comme le concluait récemment un dossier sur l'intérim du magazine *Liaisons Sociales* (mai 2002) : « [...] *Les grands du secteur doivent encore prouver que leur responsabilité sociale à l'égard des salariés n'est pas à géométrie variable. Autrement dit, qu'elle ne s'essouffle pas lorsque la conjoncture faiblit.* »

Les *bad jobs* combinant non-qualification et temps partiel se sont surtout développés dans la grande distribution (caissiers, vendeurs en alimentation...), dans les services aux entreprises (nettoyage, surveillance), etc. À tel point que, dans la restauration rapide, les « précaires de la restauration rapide » ont créé un collectif CGT, multipliant les actions syndicales, les grèves, pour de meilleurs salaires et un peu plus de considération. Une responsabilité sociale librement choisie pourra-t-elle éviter une réglementation ou verra-t-on resurgir un jour un projet de taxe sur les entreprises employant trop de CDD et d'intérimaires ?

## LES CONDITIONS DE TRAVAIL : ALLO, MAMAN, BOBO...

Les résultats de la troisième enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, portant sur l'année 2000, confirment les tendances relevées lors des deux précédentes enquêtes en 1990 et 1995/1996 : les conditions de travail dans l'Union européenne ne s'améliorent pas, voire se dégradent. Certains problèmes, anciens, ne s'améliorent pas, malgré les progrès technologiques, comme :

- le port de charges lourdes (37 % des travailleurs en portaient une partie du temps en 2000, contre 33 % en 1995 et 27 % en 1990) ;
- l'exposition à un bruit élevé (29 % en 2000, contre 27 % en 1990).

De même, les schémas tayloriens semblent avoir la vie dure : un tiers des travailleurs déclarent avoir, en permanence, des tâches ou des gestes répétitifs et ne pas pouvoir modifier l'ordre de leurs activités. D'autres, relativement récents, constituent un ensemble d'indices d'un nouveau mal-être professionnel. La Fondation note ainsi l'intensification du travail : en 2000, 56 % des travailleurs estimaient avoir un rythme de travail élevé, une partie du temps et 60 % des délais stricts et courts à respecter, contre respectivement 47 et 49 % en 1990. Elle a également observé l'élévation du taux de flexibilité du travail (la moitié des nouveaux emplois est précaire), alors qu'elle avait déjà établi le lien entre précarité et conditions de travail dégradées. À cet égard, on notera que le profil type du travailleur européen, victime d'un accident du travail, correspond à un jeune, précaire et employé d'une PME, souvent sous-traitante d'un grand groupe et qui doit répondre dans l'urgence aux commandes de ses donneurs d'ordre.

Intensification du travail, accélération des rythmes et précarité sont des facteurs de stress, un état<sup>20</sup> qui est ressenti par 72 % des salariés français.

La première conséquence de cette dégradation des conditions de travail sont des troubles musculo-squelettiques, qui représentent près des deux tiers des maladies professionnelles reconnues et indemnisées par la Sécurité Sociale. Ces affections qui touchent les os, le cartilage et les tendons se manifestent par des douleurs aux membres supérieurs et sont liées à des mauvaises postures de travail et à des gestes répétitifs, ainsi :

- 33 % des travailleurs européens se plaignent de douleurs dorsales ;
- 23 % de douleurs musculaires cou / épaules.

Mais le stress est d'abord une souffrance psychologique, même si ses traductions se répercutent souvent au niveau du corps, à divers degrés (migraines, psoriasis, maladies cardio-vasculaires, voire cancers). Sa première manifestation est la dépression :

- selon le BIT, un adulte sur dix en âge de travailler souffre de dépression, 7 % des départs en retraite sont liés à des syndromes dépressifs en Allemagne, trois salariés britanniques sur dix connaissent des problèmes de santé mentale ;
- selon l'enquête CSA / Manpower, un salarié français sur dix a connu un ou plusieurs arrêts maladie liés au stress.

Les raisons en sont connues :

- une charge de travail excessive pour 60 % des cadres ;
- la multiplication des tâches menées de front avec les conflits d'intérêt inhérents aux différents responsables ;
- le flux tendu et le juste-à-temps (23 % des salariés ont des délais inférieurs à une heure) ;
- la flexibilité horaire ;
- l'incertitude sur la pérennité de son emploi ;
- le culte de la performance.

Le modèle du sport de haut niveau a été intégré dans la culture d'entreprise : comme un champion, dès qu'un objectif est atteint, un autre est fixé au salarié. Autre parallèle, l'évaluation permanente et la peur qui en découle.

---

#### LE MODÈLE IBM FAIT SCANDALE

---

En mars 2002, la presse révèle avec fracas le modèle IBM : selon les syndicats, le nombre de personnes notées 4 (les notes vont de 1, pour les meilleurs, à 4 pour les moins bons) serait en hausse. Ils dénoncent l'utilisation abusive de ce système d'évaluation de la performance, qui vise à identifier les « faibles contributeurs », afin de les licencier pour insuffisance professionnelle. Il s'agirait surtout de personnes de plus de 50 ans ou revenant de congés maladie.

Toujours selon les syndicats d'IBM, ces critères d'évaluation très subjectifs cacheraient un plan social déguisé, la direction ayant donné des quotas de salariés à noter « 4 », aux managers. Une accusation dont se défend la direction d'IBM France, tout en reconnaissant qu'il existe<sup>21</sup>

---

20. Selon un sondage CSA / Manpower publié par *Liaisons Sociales*, 2000.

21. *Le Monde*, 8 mars 2002.

« des fourchettes de notation qui permettent de donner des indications et des objectifs aux managers pour les notations. Ces fourchettes vont de 10 à 15 % pour la note 1, de 65 à 70 % pour la note 2, de 15 à 25 pour la note 3, et de 2 à 5 % pour la note 4 ».

Le paradoxe de cette affaire, c'est qu'IBM se veut une entreprise à la pointe de la responsabilité sociale et a effectivement la réputation de « soigner » ses salariés. Par exemple, un médecin, appelé *Well Beeing Manager*, est en charge du bien-être des employés et du programme de gestion du stress, un projet *Mobilité* permet aux collaborateurs de choisir leur lieu de travail (dans des immeubles en banlieue parisienne loués par le groupe, plus proches de leurs domiciles que le siège social, ou chez eux), etc.

---

Irait-on vers un modèle social où seuls les plus performants seraient gardés en CDI dans les multinationales, avec des plans de carrière, choyés par des avantages en nature, récompensés par des avantages financiers (stock-options, plans d'épargne salariale, etc.), alors que le reste de la population serait composé de fournisseurs, de prestataires de services, sous des formes diverses (CDD, solo, free-lance), et vivrait dans la flexibilité et la précarité ? Un schéma que décrit Denis Ettighoffer<sup>22</sup>, consultant en organisation et management, président de l'Eurotechnopolis Institut : « *Nous entrons dans le post-salariat. On achètera de la compétence à la demande, en "flux tendu". Les entreprises diminuent le stock travail et achètent des prestations plus qu'elles n'embauchent... La diminution des emplois fixes à durée indéterminée nous obligera à vendre des prestations plutôt qu'à rechercher un travail, ce qui va devenir de plus en plus difficile. Nous assisterons aussi à la multiplication de la poly ou de la pluri-activité : nous pratiquerons plusieurs métiers à la fois.* »... Entre indépendance et esclavage ?

### **L'amiante : quand gagner sa vie peut la faire perdre...**

Le dossier de l'amiante pose, de façon dramatique, le problème de la responsabilité des entreprises : de 50 000 à 100 000 morts, d'ici 2025, un scandale plus important que celui du sang contaminé, selon les experts de la santé publique. Les microfibrilles de l'amiante s'insinuent dans les alvéoles des poumons et provoquent, trente ou quarante ans plus tard, des lésions pleurales ou un cancer.

### **Retour sur des dizaines d'années d'aveuglement**

L'amiante est employé, dès le début du siècle dans les secteurs du textile ou des chantiers navals. Mais c'est surtout après la Seconde Guerre mondiale, qu'il va devenir incontournable. On le retrouve dans tous les produits : des gants de cuisine aux colles, en passant par les grille-pain. L'amiante, que certains appellent « l'or blanc », est surtout utilisé comme liant dans la fabrication de tuyaux et de tuiles, et donnera naissance

---

22. *L'entreprise virtuelle*, Éditions d'Organisation, 2001.

à la lucrative industrie de l'amiante-ciment. Pourtant, les problèmes de santé, créés par l'amiante, sont connus depuis le début du xx<sup>e</sup> siècle, comme le confirme François Desrioux, président de l'Association nationale de défense des victimes de l'amiante<sup>23</sup> (ANDEVA) : « [...] Or, les dangers de l'amiante sont connus depuis 1913 et les affections pulmonaires qui en découlent sont reconnues comme maladie professionnelle depuis 1947. Si certains employeurs, en particulier les patrons des petites entreprises du bâtiment pouvaient en ignorer les dangers, les grandes entreprises qui fabriquaient de l'amiante, comme Saint-Gobain, ou qui l'utilisaient massivement, comme les Chantiers de l'Atlantique, ne pouvaient en ignorer les effets. L'absence de précaution constitue donc une faute inexcusable. »

La France interdit l'amiante en 1997, devenant ainsi le huitième pays européen à proscrire ce matériau : cela lui a d'ailleurs valu le dépôt d'une plainte par le Canada, gros producteur d'amiante, devant l'organisme de règlement des différends de l'OMC, pour distorsion de concurrence ! Il a été, heureusement, débouté.

Pourtant, dès 1945, la réglementation française avait inscrit les affections respiratoires dans la catégorie des maladies professionnelles, et recommandait aux employeurs d'adopter « une attitude de vigilance et de prudence dans l'usage de l'amiante ». Mais il faudra attendre 1977 pour que les pouvoirs publics fixent les premières normes sur la quantité de poussière d'amiante maximale autorisée.

## Les victimes de l'amiante s'organisent

Depuis quelques années, les victimes de l'amiante, regroupées au sein de l'Andeva<sup>24</sup>, ont déposé des milliers de plaintes au civil, invoquant la faute inexcusable de l'employeur. Elles ont ainsi fait condamner des entreprises comme Alstom, EDF, Everite, France Telecom, Pont-à-Mousson ou Valeo. Cette procédure leur permet d'obtenir des indemnités majorées à la charge de l'employeur et de son assurance, alors que les indemnités « normales », s'il n'y a pas faute inexcusable, sont prises en charge par la Sécurité sociale. Devant l'ampleur des sommes en jeu, le gouvernement a dû mettre en place un Fonds d'indemnisation des victimes de l'amiante (FIVA), doté, en 2001, d'une enveloppe de 438 M d'euros, abondé à 25 % par l'État et à 75 % par la branche « accidents du travail et maladies professionnelles de l'assurance sociale ». C'est un moyen d'éviter aux victimes d'avoir à se pourvoir en justice, mais aussi de sortir de l'impasse les entreprises (dont beaucoup sont publiques) et leurs assureurs, pris dans ce dossier de l'amiante.

---

23. *Le Monde*, 8 août 2001.

24. Créé par la Fédération nationale des accidentés du travail et handicapés.

## La justice pointe la responsabilité des entreprises

Mais le 29 février 2002, la Cour de cassation a confirmé 29 arrêts de cours d'appel qui condamnaient des entreprises ayant utilisé de l'amiante, pour fautes inexcusables. Dans son arrêt, la Cour apporte un bouleversement jurisprudentiel, déclarant que « *tout employeur, en vertu du contrat de travail qui le lie au salarié, est tenu envers celui-ci à une obligation de sécurité de résultat* ».

Denis Kessler<sup>25</sup>, ex-n° 2 du MEDEF, pointe la révolution dans la responsabilité des entreprises, qu'apporte la décision de la Cour : « *Les décisions du 28 février marquent une date majeure dans l'histoire sociale française. En effet, alors que pendant un siècle, la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles a obéi à un régime juridique particulier, exorbitant du droit commun, un régime "social", les récentes décisions de la chambre sociale de la Cour de cassation viennent de la replacer dans la sphère du droit civil.* » En effet, comme l'explique le représentant des entreprises, jusque-là, l'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles reposait sur une très vieille loi (1898), dont le principe était l'indemnisation forfaitaire systématique (même si elle était inférieure au droit commun), sans avoir à recourir à un procès, sans rechercher la cause dans une faute de l'employeur ou du salarié. La loi reconnaissait ainsi le risque professionnel, comme inhérent au travail et aux activités industrielles. Toutefois, la faute « inexcusable » ou « intentionnelle » pouvait être revendiquée, si le salarié pouvait amener la preuve que son employeur avait connaissance du danger et qu'il acceptait consciemment de le lui faire courir.

## Vers une obligation de résultats

La Cour de cassation, s'inspirant du droit civil, en ce qui concerne la responsabilité des produits défectueux notamment, a changé les règles, passant d'une obligation de moyens à une obligation de résultats. Selon D. Kessler, dorénavant « *la faute inexcusable est établie dès que le salarié est victime d'un accident résultant d'une situation de danger dont l'employeur aurait dû ou pu avoir conscience* ». Les conséquences sont énormes puisque, en théorie, toute victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, pourrait désormais invoquer, devant un tribunal, que son employeur aurait dû avoir conscience du danger encouru. Un risque qu'il faudrait toutefois relativiser, selon Corinne Lepage, ex-ministre de l'Environnement et avocate spécialisée dans le droit de l'environnement<sup>26</sup> : « *Mon sentiment est que la Cour de cassation a voulu sanctionner sévèrement le cas de l'amiante. Mais je ne suis pas certaine qu'il faille "externaliser" cette décision et l'extrapoler à d'autres situations* ». Mais les assureurs, qui couvrent la faute inexcusable depuis 1987, peinent à chiffrer le risque.

---

25. *Les Échos*, 3 avril 2002.

26. *Environnement Stratégies*, 15 mars 2002.

## Les éthers de glycol et autres produits

D'autres scandales risquent d'éclater, dans les années à venir, comme celui des éthers de glycol, employés en particulier dans l'industrie informatique. Un collectif Éthers de glycol a d'ailleurs été formé par les salariés de l'usine IBM de Corbeil-Essonnes. Ces produits seraient la cause de cancers des testicules, de leucémies, d'atteintes neurologiques chez l'enfant dont la mère a été exposée pendant sa grossesse.

Plus largement, on ne connaît toujours pas les effets sur la santé de milliers de produits chimiques, en particulier des pesticides, dont un rapport récent a confirmé les dangers pour la santé des agriculteurs qui les emploient. D. Kessler concluait, en réclamant un débat de société. Un écho à C. Lepage, qui pense « *que, pour arriver à une gestion différente du risque, un vrai débat doit s'instaurer, impliquant aussi bien les entreprises, l'État, les syndicats, que la société civile (ONG environnementales, associations de consommateurs, de riverains...).* On doit ainsi arriver à une plus grande honnêteté sur l'évaluation des risques et à mieux combattre la dissimulation ».

Comment des entreprises pourraient-elles se réclamer publiquement de leur responsabilité sociale, si elles ne rompaient pas avec des pratiques qui les ont vu jouer, pendant des années, avec la vie des salariés ?

## LES NOUVELLES REVENDICATIONS

À la fin de l'année 2000, Coca-Cola a versé 192,5 M de \$ pour clore un dossier de discrimination raciale, dans lequel, le géant mondial était poursuivi par 2 000 de ses salariés noirs américains. Cette transaction « à l'amiable » est la plus importante jamais payée par une entreprise (la précédente s'élevait à 176 M de \$ et concernait l'entreprise américaine Texaco). Selon les plaignants, Coca-Cola payait nettement moins ses salariés noirs et ne leur offrait pas les mêmes opportunités d'accéder à des postes de direction, par rapport aux *wasp* (white Anglo-Saxons protestants). Bien que le groupe ait toujours nié ces accusations, il a préféré payer pour clore « *un chapitre douloureux de l'histoire de l'entreprise* », selon son président, Doug Daft. Aux États-Unis, les affaires de discrimination sont très sensibles et peuvent très rapidement prendre des proportions inquiétantes pour l'image et le *business* d'une entreprise. Dans le cas de Coca-Cola, par exemple, un ancien cadre avait appelé au boycott des produits du groupe à l'Assemblée générale des actionnaires. Or, aux États-Unis, le boycott est une arme efficace (*cf.* Nike et les problèmes de respect des Droits de l'homme chez ses sous-traitants).

Désormais, les multinationales, surtout américaines, pour éviter des procès et donner une image de responsabilité sociale, pratiquent la discrimination positive. Elles ont mis en place des politiques de *diversity* pour que leur personnel reflète mieux la composition de la société américaine, et au-delà, la diversité du monde : intégration ethnique, des croyances religieuses, recherche de la parité hommes / femmes, protection des salariés homosexuels, programmes pour les handicapés et pour les travailleurs de plus

de 50 ans qui ont gagné des procès pour discrimination sur l'âge. Ainsi, aux États-Unis, les CV ne comportent plus de photo et ne mentionnent ni le sexe, ni l'âge, ni la situation de famille.

#### IKEA FRANCE : PROCÈS POUR INCITATION À LA DISCRIMINATION

En France, la prise de conscience des discriminations, en particulier raciales, est assez récente. Signe des temps, un procès a fait beaucoup de bruit, fin 2000, qui concernait Ikea France. La responsable de la diffusion des catalogues avait envoyé un e-mail, en avril 1998, à seize correspondants internes concernant l'embauche de contrôleurs pour la distribution de catalogues, ainsi libellé : « Pour ce type de travail, ne pas recruter de personnes de couleur. C'est malheureux à dire, mais on leur ouvre moins facilement la porte, et il s'agit d'avancer vite. » Elle a été condamnée à 4 574 euros d'amende, et son patron a été jugé non-responsable civilement. Il faut dire qu'il avait créé, pour redorer l'image de la société, une commission anti-discrimination, composée de représentants syndicaux, de membres de la direction et du sociologue Henri Vacquin. Après avoir interviewé 110 membres du personnel (sur 2 500), ouvert un numéro vert, la commission a conclu « qu'il n'y a pas de pratique managériale délibérément ségrégationniste chez Ikea ». En revanche, Henri Vacquin a mis en lumière un management implicite, favorisant l'interprétation des directives par chaque manager. Du coup, la commission est devenue permanente (une première en France), pour éviter d'autres dérapages.

En France, les chiffres n'existent pas et les statistiques sont aveugles sur ce problème. Deux raisons majeures à cela. Premièrement, la tradition républicaine française : il est illégal, pour une entreprise, de prendre en compte l'origine dans ses fichiers de salariés, alors qu'aux États-Unis, influencés par le communautarisme, on peut et doit savoir, par exemple, combien d'Afro-Américains sont employés, à quels postes, à quels salaires, etc. Deuxièmement, la réglementation qui était défavorable, jusqu'à fin 2001 et la nouvelle loi sur les discriminations au travail, aux personnes victimes de discrimination, qui devaient en apporter la preuve. Cela explique le très faible nombre de condamnations : neuf en 1998, par exemple. Désormais, l'employeur doit prouver que sa décision est justifiée par des « éléments objectifs étrangers à toute discrimination ».

Toutefois, de nombreux indices laissent à penser que le problème est grave. Des sociologues comme Philippe Bataille, rappellent ainsi que<sup>27</sup> « plusieurs sources - et non des moindres puisqu'il s'agit de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) et de l'Institut national d'études démographiques (INED) - ont récemment indiqué, dans des résultats d'enquêtes nationales, ce qu'il convient d'appeler une "sous-employabilité" des jeunes d'origine étrangère, alors qu'ils ont atteint des niveaux élevés de diplômes. » Les associations de lutte contre le racisme reçoivent de plus en plus de dénonciations d'actes racistes : le MRAP en recevrait trente par jour. D'autre part, le *testing* (pratique courante dans plusieurs pays européens) développé

27. *Le Racisme au travail*, éd. La Découverte, 1997.

par SOS RACISME prouve l'existence de réflexes de discrimination raciale, lors de la sélection des CV ou à l'occasion d'appels téléphoniques : des CV de candidats portant un nom à consonance étrangère et répondant à tous les critères de qualification exigés sont envoyés à l'employeur en même temps que des CV identiques de candidats portant des noms français. Les résultats de l'opération, renouvelée plusieurs fois, sont certifiés par huissier. L'expérience du numéro vert (114), mis en place par le gouvernement Jospin pour aider les victimes ou les témoins de discriminations raciales, renforce ces éléments de preuve : les questions relatives à l'emploi et à la vie professionnelle sont en tête des expériences de discrimination signalées par les appelants (34 % des 71 465 appels reçus entre le 16 mai 2000 et le 31 décembre 2001).

Les sociétés d'intérim sont en première ligne, Adecco, leader du marché, a dû affronter, fin 2000, une action judiciaire entamée par SOS RACISME, révélant que l'une de ses agences, spécialisée dans l'hôtellerie restauration, fichait les intérimaires d'origine étrangère. Coup rude, d'autant plus que le groupe avait mis en place des actions anti-discrimination en interne. Pour lutter contre ce problème, l'action mise en place a été concrétisée, le 13 mars 2002, par une « première » : un accord-cadre visant à prévenir les pratiques discriminatoires, signé entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, la direction de la population et des migrations, le Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations et le groupe Adecco. Dans ce cadre, ce dernier s'engage, entre autres, à mettre en place :

- des réunions d'information et de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses collaborateurs ;
- des groupes de travail pour identifier les situations / problèmes et bâtir des argumentaires clients ;
- des formations en direction des collaborateurs permanents de l'entreprise.

Ce dernier point est essentiel, car, sur le terrain, les salariés des groupes d'intérim doivent affronter le racisme ordinaire : les demandes « codées » d'intérimaires BBR (bleu blanc rouge) ou pas typés, avec la difficulté d'y résister, soit pour des raisons commerciales, soit pour de « bonnes raisons » (ne pas envoyer un intérimaire au casse-pipe).

Le travail est le premier facteur d'intégration. Les entreprises françaises ont donc une immense responsabilité, face à un des problèmes majeurs de la société française. Elles ne peuvent pas, à l'évidence, résoudre les problèmes sociétaux à elles seules, et il faut se garder d'un quelconque « angélisme ». Ainsi, les grands groupes qui ont, récemment, recommencé à embaucher des jeunes, connaissent des difficultés à les intégrer. Ils sont confrontés à leur manque de repères, de cadre : ces jeunes ont souvent du mal à respecter une hiérarchie, des horaires. Ils peuvent partir sur un coup de tête, et les incivilités que l'on constate dans la vie quotidienne commencent à entrer dans l'entreprise... qui récupère ainsi les « dégâts » créés en amont.

Les entreprises devront donc mettre en place les moyens pour réussir cette intégration, mais aussi, certainement, faire de la « prévention », grâce à des partenariats avec la société civile (Éducation nationale, par exemple).

## **Syndicaliste et promu ?**

Bien entendu, la discrimination ne s'applique pas seulement au racisme. D'ailleurs, la loi du 16 novembre 2001 a permis de commencer à régler, discrètement, un vieux problème : celui de la carrière et de la rémunération des représentants syndicaux. Tout le monde savait, même si la question était taboue, que l'engagement syndicaliste impliquait de sacrifier sa vie professionnelle : peu d'augmentations, pas de promotion. Au bout d'une vie professionnelle, les écarts étaient flagrants entre le représentant syndical et le salarié lambda, à même qualification : mesures de rétorsion d'une direction, encore fixée sur de vieux schémas. En quelques mois, fin 2001 et début 2002, plusieurs accords ont été conclus, en toute confidentialité, pour mettre fin à ces pratiques, compenser les manques à gagner et prévenir des procédures judiciaires. Des groupes comme Renault, SNPE, EADS France, qui avaient été précédés par PSA (dès l'arrivée de Jean-Martin Foltz, en 1998) ont pris des accords sur des indemnités lourdes, puisqu'elles seraient comprises<sup>28</sup> entre 15 000 et 75 000 euros pour les ouvriers, et entre 150 000 à 300 000 euros pour les cadres et techniciens.

## **Malade et mal vu ?**

Depuis la loi du 10 juillet 1987, les entreprises de vingt salariés et plus ont l'obligation d'employer au moins 6 % de salariés handicapés. Si elles ne respectent pas ce quota, elles doivent alors verser une contribution au Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Or, 40 % des entreprises préfèrent payer, plutôt que d'aménager des postes. Par conséquent, le taux d'emploi des handicapés stagne à 4 % ! À la décharge des entreprises, l'offre ne correspond pas forcément à la demande : les candidats handicapés n'ont pas toujours les compétences nécessaires, car leurs qualifications sont souvent inférieures. Enfin, leur intégration est parfois longue et le poste doit toujours être aménagé. Mais, même quand ils sont en poste, certains handicapés souffriraient de discriminations concernant leur salaire, leur évolution de carrière, le contenu de leur poste (de 25 à 30 %, selon une étude de la CFDT). Ils réclament, selon cette étude « *d'avoir une place entière dans l'entreprise et pas seulement un strapontin* ».

## **Hommes, femmes : vers l'égalité ?**

Elles s'appellent Anne Lauvergeon, Laurence Danon, Françoise Gri. Elles sont respectivement à la tête d'Areva, du Printemps et d'IBM France. Elles sont les arbres qui cachent la forêt de la discrimination au travail et du combat pour l'égalité hommes / femmes. Dans ce domaine, beaucoup reste à faire. Ainsi, au niveau européen, un programme 2001 / 2005 a été lancé en matière d'égalité des chances. Anna Diamanto-

---

28. Selon le journal *Le Monde*, 28 février 2002.

poulo, commissaire européen pour l'emploi et les affaires sociales : « *Il est temps d'entrer dans une nouvelle phase et d'insister plus positivement : non seulement sur le fait de réduire la discrimination, mais aussi sur l'instauration définitive de l'égalité... D'ici à 2010, nous espérons porter le taux d'emploi des femmes de 54 à 60 %. Les femmes ont déjà accédé à 60 % des dix millions d'emplois créés depuis 1995.* »

Si l'accès à l'emploi est une priorité, l'égalité des traitements reste une bataille, comme le rappelle Laurette Onkelinx, vice-Premier ministre, ministre de l'Emploi et de la politique de l'égalité des chances en Belgique : « *Au niveau européen, les femmes qui travaillent à plein temps ne perçoivent que 75 % du salaire payé aux hommes.* »

En France, une étude de l'INSEE<sup>29</sup> confirme l'analyse faite au niveau européen : le taux de chômage des femmes était de 10,7 % contre 7,1 % pour les hommes. En outre, elles travaillent dans des conditions plus précaires : un tiers des emplois occupés par les femmes sont à temps partiel. Leurs salaires sont toujours inférieurs à ceux des hommes, même si les Françaises sont un peu avantagées par rapport à la moyenne européenne : en 2000, le salaire net moyen des femmes travaillant à temps complet était égal à 82 % de celui perçu par les hommes. L'écart serait dû en partie, selon l'étude, à une différence de qualifications. Enfin, leur progression reste difficile – elles ne représentaient que 24 % des postes d'encadrement en 2001 – mais la tendance est à la hausse : elles n'étaient que 19 % il y a dix ans.

Les femmes devraient être de plus en plus nombreuses à accéder à des postes à responsabilité... En effet, selon l'INSEE, elles sont déjà plus nombreuses à faire des études supérieures : 82 % empochent le bac contre 77 % des garçons. Dans les écoles de commerce, elles représentent la moitié des promotions. Seules les écoles d'ingénieur restent à la traîne : les femmes y sont à peine plus de 15 %. En conséquence, la position des femmes s'améliore, lentement, mais sûrement : elles représentaient 35 % des cadres administratifs et commerciaux, en 2000, contre 27 %, en 1990, et 14 % des cadres techniques, en 2000, contre 10 %, en 1990. Plus on monte dans l'entreprise, moins elles sont présentes : en 1997, aucune femme ne détenait plusieurs mandats parmi les administrateurs du CAC 40, et les femmes administrateurs représentaient 3,5 % des 553 mandats. La situation s'est un peu améliorée, puisqu'elles occupent désormais un peu plus de 5 % des mandats.

## Le volontarisme des grandes entreprises

La maternité reste le point de rupture dans la carrière des femmes : un arrêt de quelques mois qui leur vaut souvent une longue période de stagnation salariale. Ensuite, l'organisation de la vie familiale, qui leur échoit en grande partie, s'articule mal avec une prise de responsabilités importantes, synonyme de pressions horaires très fortes et / ou d'exigences de mobilité géographique. Même lorsque ces femmes à fort potentiel

29. *Femmes et Hommes - Regards sur la parité*, mars 2001, édition 2002.

s'organisent pour être très disponibles, le « *plafond de verre* » existe toujours, comme le rappelle Jacqueline Laufer, professeur à HEC 3000, qui évoque<sup>30</sup> : « *Le poids des stéréotypes et la façon dont l'entreprise veille ou non à la question des parcours professionnels des femmes* ».

Mais l'égalité des chances entre hommes et femmes semble de mieux en mieux prise en compte, surtout dans les grandes entreprises. Est-ce l'effet de la loi sur du 9 mai 2001 sur l'égalité professionnelle entre les sexes qui fait obligation aux entreprises de prendre en compte dans les négociations, l'objectif d'égalité professionnelle et d'afficher leurs statistiques sur les salaires, les promotions et les types de postes offerts aux hommes et aux femmes ? Ou bien faut-il y voir l'effet d'actions volontaristes qui accélèreraient le mouvement naturel, avec le phénomène de la « diversité » dans les groupes multinationaux d'origine anglo-saxons, consistant à composer des équipes qui soient le reflet exact de la société, en termes de sexe, mais aussi d'âge, d'origine géographique, sociale, ethnique ? Peu importe la réponse. Certaines s'y sont engagées depuis 1996, comme IBM, avec son programme diversité pour favoriser l'émergence de femmes dirigeantes au niveau mondial. D'autres, comme Schlumberger, ont fait de la féminisation un objectif stratégique : taux de recrutement, réflexion sur les conditions de travail, vigilance sur les « successions », nomination d'une responsable diversité... Les efforts commencent à payer : le taux de femmes cadres est passé de 6 à 13 %, avec un objectif de 20 à 30 %, d'ici 2010. Chez Xerox, on s'enorgueillit que, déjà en 1999, 30 % des vice-présidents et au-dessus, étaient des femmes, dont 8 %, issues de minorités. Quant à BP France, les managers ne peuvent désormais plus fixer de réunions avant 9 heures ou s'achevant après 17 heures. Et les groupes français prennent également la mesure de cet enjeu. France Telecom, par exemple, a mis en place un « tableau de la parité » pour surveiller la féminisation de ses cadres, et revu sa définition de la mobilité : une femme n'a pas besoin d'avoir changé de lieu pour devenir cadre dirigeant, un changement notable d'environnement pouvant suffire. De même, qu'il pourra lui suffire d'avoir occupé un poste à dimension internationale, même en étant resté en France.

## LA « VRAIE » FRACTURE SOCIALE : PME ET SOUS-TRAITANTS DES MULTINATIONALES

54 % des DRH ont constaté un accroissement du turnover dans leur entreprise et 71 % font désormais des programmes de fidélisation une de leurs priorités stratégiques, avec la gestion des carrières et de la formation<sup>31</sup>. Ils savent également que le marché du tra-

30. *Courrier Cadres*, 16 mai 2002.

31. « *La reprise du marché de l'emploi bouleverse les priorités des DRH* », BVA pour Manpower, 2001.

vail va vers une situation de pénurie : dans les dix prochaines années, on estime qu'il y aura 160 000 personnes sur le marché de l'emploi pour 500 000 créations de postes.

Ils sont donc de plus en plus obligés d'avoir une attitude proactive, certains disent même commerciale, vis-à-vis de leurs salariés actuels et futurs. Or, pour les séduire, le salaire ne suffit plus. Plusieurs enquêtes montrent que les salariés recherchent d'abord une bonne ambiance (83 %), avant même l'intérêt de leur travail (79 %), et les moyens de leur épanouissement (72 %). Parmi les nouvelles demandes, 83 % des salariés réclament des services personnels sur leur lieu de travail.

#### DES SERVICES SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Les frontières entre vie privée et vie professionnelle, avec l'ordinateur et le téléphone portables s'estompent : plus de deux employés sur trois emmèneraient du travail chez eux, mais on sait également que les pics de surf sur Internet se font pendant les heures de bureau, et certains grands de la VPC ont constaté que la majorité de leurs commandes étaient passées depuis le lieu de travail. Cette demande de services est également portée par les changements sociologiques : la féminisation de l'emploi, le travail des mères, la hausse du nombre de foyers monoparentaux...

Du coup, les grands groupes mettent en place des prestations sur le lieu de travail : pressing livré au bureau, possibilité de trouver une nounou pour les enfants sur l'Intranet, station de lavage pour les voitures, etc. Le tout est sous-traité à des prestataires spécialisés dans les services de type conciergerie ou e-services (mise en place de portails en Extranet, permettant d'accéder à des programmes de services et d'avantages pratiques).

Le groupe Accor a ainsi mis en place un service original de conseil par téléphone (recherche d'une crèche, questions sociale, juridique, fiscale ou comptable) et d'une conciergerie (pressing, voiture, massages...). Un moyen de répondre aux soucis quotidiens des salariés et de leur permettre de gagner du temps pour trouver des solutions sur Internet, ou qu'ils s'absentent pour résoudre leurs problèmes personnels.

Certains groupes, constatant que la majorité des accidents de travail sont le fait des déplacements domicile / bureau, vont jusqu'à mettre en place des « révisions » des voitures de leurs salariés sur le parking de la société, et faire des piqûres de rappel du code de la route...

Une démarche d'exemplarité sociale qui répond à la nécessité d'attirer, de fidéliser et de mobiliser ses collaborateurs.

L'entreprise doit désormais vendre sa responsabilité sociale. Mais ces pratiques ont un arrière-goût de paternalisme et ne sont pas forcément dénuées d'intérêt : satisfaire davantage le salarié pour lui demander toujours plus.

Si les grands groupes ont les moyens et la volonté de « soigner » leurs salariés, en revanche, le développement de la sous-traitance et, avec elle, la multiplication des petites unités ont favorisé le creusement des écarts de revenus et de statut entre salariés de multinationales, de fait socialement responsables, et salariés des PME. La nouvelle fracture sociale serait là.

Les multinationales ne peuvent pas, d'un côté, mettre en avant leur responsabilité sociale pour leurs salariés et, de l'autre, externaliser un maximum, en mettant une forte

pression économique sur leurs sous-traitants. Ceux-ci, dont l'activité dépend souvent en grande partie d'un seul donneur d'ordre, sont alors obligés de « bricoler » socialement.

#### LA SOUS-TRAITANCE AU CŒUR DES PROBLÈMES DE DROITS SOCIAUX

Le groupe Accor, dont on a vu qu'il traitait très bien ses salariés, sous-traite une partie du nettoyage de ses chambres d'hôtel (350 hôtels sur 1 200 au total). La société Arcade, prestataire de services, en assure une centaine. Début 2002, les femmes de chambre employées par cette entreprise, toutes d'origine africaine, se sont mis en grève pendant deux mois, pour dénoncer un système de rémunération où elles ne sont pas payées à l'heure mais au nombre de chambres nettoyées : un mode de paiement qui ne leur garantit pas le Smic horaire, puisqu'il leur assure une rémunération comprise entre 610 et 760 euros par mois.

La sous-traitance permet au groupe Accor de résoudre le problème de gestion du personnel : dans l'hôtellerie le nombre de chambres à nettoyer change chaque jour ! Les contrats avec les prestataires sont donc négociés sur la base d'un volume de chambres : à lui de se débrouiller pour gérer la flexibilité. Mais elle a également l'avantage de pouvoir « tirer les prix » : la chambre est payée 3,80 euros. À ce prix-là, le sous-traitant, s'il veut garder une marge bénéficiaire, doit jouer sur le quota de chambres par heure, imposé à son personnel : là où les salariés d'Accor nettoient seize chambres en huit heures, les salariés d'Arcade doivent en faire 20 à 23 en six heures, c'est-à-dire près du double ! Seules des femmes issues de l'immigration acceptent ces cadences.

Du côté d'Accor, on se retranche derrière la législation : le donneur d'ordre ne peut pas s'immiscer dans la gestion du personnel de son sous-traitant et ne peut que vérifier qu'il respecte bien la loi. On croit entendre les premières réactions de Nike, concernant ses sous-traitants asiatiques (voir « Droits humains » p. 15) : nous achetons des chambres nettoyées, le reste ne nous regarde pas. Bizarre conception de la responsabilité sociale !

La sous-traitance est également au cœur des problèmes de sécurité, comme l'a révélé l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, et le débat sur les risques industriels qui en a suivi. Comme l'explique Philippe Essig, dans son rapport au Premier ministre, remis en janvier 2002, après le débat national sur les risques industriels : « *Le jeu des appels d'offre et des mises en concurrence, peut conduire, en effet, au choix d'entreprises sous-traitantes les moins "disantes", alors qu'il aurait fallu choisir les mieux "qualifiées" pour certains types d'activité* ». Il préconise un système de labellisation des sous-traitants permettant de s'assurer de la formation des personnels proposés aux industries à risque, de leur qualification, de la remise à jour de leurs connaissances, de la manière de gérer leur apprentissage, en faisant éventuellement appel à du tutorat.

Mais le choix de l'entreprise la mieux qualifiée est-il suffisant ? Un accident mortel chez Peugeot à Sochaux, en décembre 2001, donne à réfléchir : il concernait un employé d'un sous-traitant, travaillant sur le site, employé par Ecospace, filiale de SITA, la branche spécialisée dans le tri, le transport et la valorisation des déchets du groupe Suez. Dans ce cas précis, on ne peut ni voir la « lutte du pot de terre contre le pot de fer », entre une PME et un grand groupe, ni remettre en cause le professionnalisme de SITA. Pourtant, les syndicats dénoncent, là aussi, les conditions posées par le donneur

d'ordre, la pression des cadences, mais aussi la gestion « sociale » des sous-traitants qui tirent sur les salaires de leurs employés et sur leurs conditions de travail.

Comme le soulignait Jacques Lauvergne, du groupe Usinor, lors d'une intervention sur la RSE, à Bruxelles : « *Notre première responsabilité sociale vis-à-vis de nos sous-traitants réside dans le problème de la sécurité au travail. C'est sur ce point que ça passe ou ça casse* ». Dans les contrats, le groupe exige le respect de règles précises de concertation sociale. Mais, selon J. Lauvergne, les exigences de transparence, essentielles pour les sous-traitants, impliquent un transfert de pouvoir. Cela ne se passe pas sans heurts, mais conduit à des relations plus saines : l'introduction de clauses en matière de responsabilité sociale dans les contrats de sous-traitance permet au donneur d'ordre d'intervenir comme garant de la concertation sociale chez son sous-traitant. Toutefois, au plan de la sécurité et de la sous-traitance, les syndicats préféreraient voir ce type de normes imposées par la législation.

## POUR ALLER PLUS LOIN

Trade Union Advisory Committee (interface des syndicats avec l'OCDE) : [www.tuac.org/](http://www.tuac.org/)

FO : [www.force-ouvriere.fr/](http://www.force-ouvriere.fr/)

CFDT : [www.cfdt.fr/](http://www.cfdt.fr/)

CGT : [www.cgt.fr/](http://www.cgt.fr/)

CFE-CGC : [www.cfecgc.org/](http://www.cfecgc.org/)

Confédération internationale des syndicats libres : [www.icftu.org/](http://www.icftu.org/)

Elle regroupe des centrales syndicales nationales ; chacune rassemble les syndicats d'un pays donné.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité : [www.emploi-solidarite.gouv.fr/](http://www.emploi-solidarite.gouv.fr/)

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : [www.fr.eurofound.ie/](http://www.fr.eurofound.ie/)

Cet organe de l'Union européenne, créé en 1975, a pour mission de contribuer à la conception et à l'établissement de meilleures conditions de vie et de travail.