

■ Entretiens Louis le Grand ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales – Entreprises
Jeudi 26 et vendredi 27 octobre 2006

« Dialogue social et progrès social dans l'entreprise »

L'Accord sur la Responsabilité Sociale du Groupe

24 Janvier 2005

EDF





« La production, le transport, la distribution et le commerce d'électricité et d'énergie, biens vitaux par excellence et conditions du développement économique et humain, sont des activités qui ne peuvent être exercées sans un sens élevé de Responsabilité Sociale. L'exercice de celle-ci doit impliquer les entreprises qui œuvrent dans ce secteur d'activité et leurs salariés. ... »

... Le modèle de performance du Groupe EDF repose à la fois sur sa performance économique et financière, sur son excellence métiers et sur sa responsabilité sociale et environnementale. Construite autour de ces trois piliers, l'ambition du Groupe est de devenir une des références internationales en matière de développement durable.... »

Accord sur la Responsabilité Sociale du Groupe EDF – 24 Janvier 2005 – Extrait du Préambule

Un Accord fédérateur et constitutif d'une identité de Groupe

L'Accord sur la Responsabilité Sociale du Groupe EDF, signé le 24 janvier 2005 par le Président d'EDF Pierre Gadonneix et l'ensemble des représentants des salariés des principales sociétés du Groupe EDF, ainsi que les 4 fédérations syndicales internationales du secteur d'activité du Groupe, se définit comme :

- Une opportunité pour renforcer l'engagement collectif d'EDF dans le développement durable et contribuer aux progrès du dialogue social à l'échelle multinationale ;
- Un cadre de cohérence valorisant nos actions d'entreprise socialement responsable et qui fait l'objet d'un suivi des engagements pris au sein d'un Comité paritaire international (le Comité de Dialogue sur la Responsabilité Sociale, CDRS) ;
- Une démarche d'impulsion d'initiatives nouvelles, qu'il s'agit de partager et consolider, contribuant ainsi à la construction d'une identité de Groupe.

Les modalités adoptées pour la négociation de cet Accord en ont fait une démarche particulièrement novatrice : en effet, le choix a été fait d'un processus de négociation directe avec les représentants des salariés des sociétés du Groupe afin de prendre en compte, au plus près, les réalités locales ; un équilibre a été trouvé entre responsabilité sociale interne et responsabilité sociale externe ; un contrôle peut s'exercer sur le suivi des modalités de mise en œuvre à travers un comité paritaire réunissant les signataires de l'Accord : le CDRS.

Les orientations et engagements de l'Accord RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) du Groupe EDF, ne sont pas systématiquement des novations au regard de son activité, de son histoire, de sa tradition de service public ; c'est le cas en France où le Contrat de Service Public signé avec l'Etat fin 2005 réaffirme les missions de service public d'EDF, en matière de sécurité d'approvisionnement, de sécurité des installations, de préservation de l'environnement, de solidarité nationale, de maîtrise des évolutions tarifaires, Et c'est aussi le cas hors de France, même si les termes et les méthodes diffèrent.

La spécificité du métier d'EDF fait collectivement adhérer à un socle de valeurs partagées, qui fédèrent et font agir en prenant en compte à la fois les salariés, les clients, les fournisseurs, et d'autres parties prenantes externes.

En revanche, le cadre intégrateur est nouveau ; la formalisation des engagements l'est aussi et le suivi de ceux-ci à travers des outils de mesure devra permettre de progresser dans chacun des domaines et de consolider l'identité du Groupe.



Un premier bilan de l'Accord qui révèle un bon niveau de respect des engagements pris

Dès la signature de l'Accord et après une première vague de communication auprès des salariés, la tête de Groupe (à travers les pilotes de la négociation à la Direction Relations Sociales d'EDF) a proposé une méthode de travail à l'ensemble du management des sociétés. La proposition faite tenait à l'élaboration d'un premier « état des lieux », sorte de point zéro, permettant de dresser la situation de chacune des sociétés au regard des différents engagements et orientations faisant l'objet de l'Accord. Chaque société a donc élaboré un bilan des actions engagées dans chaque domaine (article par article), en y associant lorsque cela était possible les outils de mesure et de suivi disponibles localement, et a commencé à projeter les initiatives nouvelles qu'elle pouvait envisager sur chacun des thèmes de l'Accord. Ce premier état des lieux devait servir de support afin d'ouvrir le dialogue social et la concertation sur les modalités locales de mise en œuvre de l'Accord.

Une fois les concertations entamées, ce support s'est révélé particulièrement utile pour identifier les plans d'action et priorités locales. Il a donc été conservé pour les échanges et partages entre les représentants des salariés et du management autour des priorités locales et des modalités de suivi de la mise en œuvre dans toutes les sociétés du Groupe concernées par le déploiement de l'Accord.

En avril 2006, le CDRS s'est réuni pour la première fois. Afin d'analyser les premiers résultats du déploiement de l'Accord, trois documents ont été remis aux participants : le Bilan proprement dit du déploiement de l'Accord, un recueil de « pratiques socialement responsables » remontées par les différentes entités du Groupe, ainsi que l'ensemble des « états des lieux » et plans d'action des sociétés du Groupe.

Nadège Planson a réalisé son immersion au sein de la Direction Relations Sociales du Groupe EDF pendant l'élaboration de ce Bilan, et y a contribué.

Le **bilan stricto sensu** du déploiement de l'Accord sur l'année 2005 s'articule autour de 5 grandes parties :

1. Une **introduction** qui remet en perspective le cadre général de l'Accord du 24 janvier 2005, en rappelle les principaux enjeux en particulier ceux liés au déploiement de l'Accord pour l'année 2005, explicite la méthode de travail retenue ainsi que les précautions méthodologiques, en particulier celles liées aux données chiffrées.
2. Une **première partie** qui analyse les **principales modalités de déploiement de l'Accord** dans les différentes sociétés du Groupe, tant en matière d'information des salariés et du management, qu'en matière d'ouverture du dialogue social entre le management local et les représentants des salariés.

Partout dans le Groupe une communication spécifique autour de l'Accord a été engagée. L'information initiale faite aux salariés a souvent été l'occasion de **rappeler les valeurs partagées du Groupe et de concrétiser ainsi une appartenance au Groupe.**



Par ailleurs, un dialogue social a été ouvert au sein de chacune des sociétés afin de permettre la déclinaison locale de l'Accord comme celui-ci le prévoyait ; l'état des lieux et l'élaboration des plans d'action ont été réalisés en concertation avec les représentants des salariés localement. Selon les sociétés, des instances particulières ont été mises en place (Forum RSE à Light, Groupes de suivi spécifiques à EDF SA,...) ou le dialogue s'est engagé au sein des structures en place (National Works Council au Royaume Uni, filiale CMP à ES ou Tiru, ...).

3. **La seconde partie** du rapport dresse ensuite, chapitre par chapitre et article par article, une synthèse des bilans réalisés par chacune des sociétés à partir d'un état des lieux partagé avec les représentants des salariés et **met en exergue les initiatives nouvelles et actions engagées pour répondre à l'exigence de progrès continu inscrite dans l'Accord**. Les bilans RSE réalisés par les sociétés font ressortir que, **malgré des contextes économiques, sociaux et culturels très différents, les sociétés du Groupe se situent à un niveau déjà élevé de respect des engagements de RSE**.

Quelques points saillants au sein des différents chapitres :

Relations de responsabilité entre le Groupe et ses salariés :

- En matière de **santé et de sécurité** des travailleurs (article 2), toutes les sociétés sont dotées d'orientations dans le domaine, suivies par des instances paritaires. A noter l'initiative du Comité d'Entreprise Européen afin d'initier des réflexions en vue de la construction d'une politique santé-sécurité de Groupe. Ou encore très concrètement des initiatives telles que celles d'EDF Energy ou d'EGD Corrèze-Cantal pour favoriser la sécurité des salariés face au risque routier (formation, changement de la signalétique sur les véhicules, ...).
- En matière **d'emploi et de mobilité** des salariés (article 3), les efforts des sociétés en matière d'anticipation des compétences et de formation (observatoires de l'emploi, démarche compétences-clé du Groupe, Université de Groupe, ...) sont à souligner, ainsi que le succès de GEO, la bourse de l'emploi du Groupe (symbole très fort du lancement d'une politique de mobilité internationale commune).
- En matière de **lutte contre les discriminations** (article 5), l'Accord RSE a favorisé une prise de conscience partagée à l'échelle du Groupe, tant dans le domaine de l'égalité professionnelle que de l'origine et du handicap. Les réflexions et actions dans le domaine de la diversité ethnique notamment semblent plus développées dans des pays comme le Brésil ou le Royaume-Uni ; EDF SA a, elle aussi, engagé l'instruction d'un dossier « diversité » pour progresser sur le sujet (à noter en France aussi la forte sensibilisation aux questions de handicap : cf. en particulier l'opération de sensibilisation au handicap d'EGD Charente-Maritime à la Rochelle).



- En ce qui concerne **l'anticipation et l'accompagnement social des restructurations industrielles** (article 6), la politique de Groupe qui avait fait l'objet d'une consultation du Comité d'Entreprise Européen est aujourd'hui partout déployée. A souligner : le repreneur d'EDENOR, conformément à son engagement de maintien de l'emploi dans l'année suivant la reprise et le respect les engagements d'EDF en matière sociale durant 3 ans a réalisé un court bilan RSE pour 2005, présent dans les annexes.

Relations de responsabilité avec nos clients et nos sous-traitants :

- **L'accès à l'énergie** des populations (article 8) est un sujet mis en exergue par toutes les sociétés, motif de fierté, jugé comme au cœur de la responsabilité sociale du métier d'énergéticien.
- L'action en direction des **clients démunis** (article 9) est un axe de travail important pour l'ensemble des sociétés du Groupe qui distribuent et commercialisent l'électricité. Des expériences significatives sont à souligner à EDF Energy (offre « Care more » ou programme « Warm Zone ») ainsi qu'à Light (projet « Vale-Luz »). A EDF SA, le contrat de service public réaffirme la solidarité avec les clients en situation de précarité. En lien avec la question de la maîtrise de la demande d'énergie EGD Douai agit par exemple préventivement avec les services sociaux pour éviter des situations d'exclusion.
- En ce qui concerne les **relations avec nos sous-traitants** (article 10), des initiatives en matière d'« achats éthiques » à EDF Energy notamment sont entreprises, et des audits de conformité commencent à se développer dans un certain nombre d'entités. A noter l'intérêt du Conseil d'Administration d'EDF SA sur ce sujet à travers les travaux du Comité Ethique et l'ouverture en France d'une négociation avec les partenaires sociaux sur la sous-traitance socialement responsable.

Protection de l'environnement et promotion de l'efficacité énergétique :

- Compte tenu notamment des évolutions de la réglementation européenne, la plupart des sociétés du Groupe se sont dotées de systèmes de management de l'environnement liés à la norme ISO 14001 (article 12) ; en outre, la **politique environnementale** du Groupe encourage le développement des énergies renouvelables.
- **L'efficacité énergétique** (article 13) fait elle aussi l'objet de promotions particulières dans la quasi-totalité des sociétés (recherche sur les compteurs intelligents, offres commerciales, « programme ambassadeurs », sensibilisation dans les écoles ou auprès des populations démunies, pack gest-éco, ...).



Engagement dans la vie de la cité :

- L'aide à **l'intégration des personnes en situation de handicap** (article 14) prend des formes diverses dans les sociétés du Groupe : efforts d'adaptation des locaux, prestations dédiées (e-sourds à EDF SA, expérimentation des SMS à Demasz, partenariat MENCAP à EDF Energy, ...), engagement d'achats au secteur protégé, partenariat handisport dans plusieurs pays, ...
- Par ailleurs, de nombreuses initiatives sont engagées partout dans le Groupe en matière de **développement économique et social** (article 15) et de participation à des **actions d'intérêt général** : partenariat avec la Fondation Agir pour l'Emploi pour EDF SA, programme Helping Hands à EDF Energy, activités sportives et culturelles en Pologne ou Hongrie. Enfin, la **solidarité du Groupe** s'exerce aussi lors de catastrophes naturelles, comme par exemple l'investissement des agents et d'Electriciens Sans Frontières lors du Tsunami en Asie.

Principes de gouvernance :

- Le **partage et la transparence des informations** (article 18) est un thème fondamental encore renforcé depuis la cotation en bourse d'EDF SA. Par ailleurs, beaucoup d'efforts ont été déployés dans le domaine de la communication interne (création d'intranets, journaux internes ... et sous peu le magazine Groupe), comme en externe.
 - Quant au dialogue dans les entreprises, l'importance du **dialogue salarié-manager** (article 19) est unanimement reconnu et les entretiens individuels se systématisent dans l'ensemble des entités du Groupe, tout comme les réunions d'information sur des thèmes d'importance.
 - En ce qui concerne enfin **le dialogue social** (article 20), il a connu une nouvelle impulsion grâce à l'Accord RSE, qui offre un élargissement des thèmes de dialogue aux enjeux du développement durable ; de nouvelles thématiques sont ainsi soumises à échanges et débats entre les partenaires sociaux.
4. La troisième partie du rapport se veut davantage une **analyse « critique »** de la première année du déploiement de l'Accord RSE au sein du Groupe, autour de l'idée **qu'une dynamique a certes été lancée autour de l'engagement collectif du Groupe, mais qu'elle doit encore faire l'objet d'une appropriation collective interne et passer par davantage de proximité**. L'année 2005, riche en nombreux changements majeurs parmi lesquels l'ouverture du capital d'EDF SA, a pu rendre l'Accord RSE assez peu visible pour les salariés du Groupe. Les efforts en matière d'échanges entre les différentes sociétés du Groupe doivent certainement être soutenus ; la démarche de remontées des pratiques socialement responsables du Groupe lancée à l'occasion du bilan 2005 est très encourageante et sans doute à développer. Le portage managérial mériterait aussi d'être renforcé, à l'échelle Groupe comme à l'échelle locale. En final, on pressent que quelques impulsions lancées à l'échelle du Groupe, liées au métier même de l'entreprise, permettraient d'accélérer l'adhésion et l'implication des salariés du Groupe à ses engagements de responsabilité sociale.



5. En conclusion, ce rapport évoque un certain nombre de pistes à creuser pour l'année 2006 et dresse la liste des thèmes récurrents, vus comme mobilisateurs et à enjeux pour le Groupe, à savoir :
- les parcours professionnels et la mobilité des salariés (article 3),
 - la lutte contre les discriminations (article 5),
 - les actions en direction des clients démunis (article 9),
 - la sous-traitance (article 10),
 - l'efficacité énergétique (article 13),
 - l'aide à l'intégration des personnes en situation de handicap (article 14).

Ce travail, qui visait le partage de la connaissance des situations respectives au sein du Groupe en matière de RSE, a offert aux membres du CDRS une base commune de réflexion et de propositions.

Ce premier bilan de la mise en œuvre de l'Accord RSE du Groupe EDF, réalisé un an après sa signature, et la première réunion du CDRS qui en a débattu le 5 avril 2006, marquent une étape très importante de la dynamique du Groupe engagée en matière de valeurs communes de responsabilité sociale et de culture de Groupe.

Il a permis de mesurer que le dialogue social était bien engagé partout, que des actions avaient été entreprises pour porter l'Accord à la connaissance des salariés du Groupe et que les pratiques s'enrichissaient sous son impulsion.

Nadège Planson a participé également à la tenue du 1^{er} Comité de Dialogue sur la RSE du Groupe EDF en tant qu'observatrice.

Des échanges récents que nous avons eus avec elle autour de cet accord, quelques 18 mois après sa signature, qu'en est-il ? Et notamment quelles avancées concrètes, en particulier en France ?

On peut d'abord véritablement parler de performance sociale en faisant **le bilan des impulsions données par l'Accord RSE du Groupe EDF.**

- Il s'agit là d'un réel **levier de cohésion et de sens pour les salariés de l'ensemble du Groupe**, qui souhaitent pouvoir vérifier qu'ils travaillent pour une entreprise exerçant son activité dans le respect de valeurs partagées.
- Pour EDF, ce 1^{er} bilan est un gage de performance durable pour le Groupe : position concurrentielle renforcée, innovation produits/services, regard positif de la communauté financière, spécialement des Fonds ISR (Fonds d'Investissement Socialement Responsables) très attentifs aux publications des agences de notations extra-financières.
- **Un processus de déploiement des engagements du Groupe EDF** a été mise en place progressivement, élément essentiel d'impulsion et de mesure de la performance sociale et environnementale. Outre le CDRS mis en place et qui étudie annuellement le bilan de la mise en œuvre de l'Accord (prochaine réunion en avril 2007), les **« Directeurs exécutifs » du Groupe sont également parties prenantes, notamment au travers de revues de performance globale.** Ils se réunissent annuellement au sein d'un Comité Stratégique RSE qui pilote la mise en œuvre de l'Accord, et suit sa progression, en particulier grâce aux indicateurs de performance liés à ces domaines et analyse les plans d'actions ad hoc sur les risques identifiés.



Il s'agit bien-sûr pour EDF de rester vigilant, et suivre les actions dans la durée.

- ✓ **En particulier, le CDRS a mis l'accent sur 7 des 20 engagements prévus dans l'Accord**
 - santé et sécurité des travailleurs,
 - parcours professionnels - mobilité - restructurations industrielles,
 - lutte contre les discriminations,
 - actions en direction des clients démunis,
 - relations avec les sous-traitants,
 - efficacité énergétique
 - intégration des personnes en situation de handicap.

- ✓ Afin de progresser dans ces domaines d'actions et également dans les autres, il s'agit dès cette année de poursuivre le dialogue social sur le sujet, de renforcer l'implication managériale, et l'échange des bonnes pratiques RSE auprès des salariés.

Quelques illustrations récentes des avancées en matière de RSE à EDF

Le label social des centres d'appel :

La Direction Commerce d'EDF SA a obtenu en avril dernier, le nouveau label de Responsabilité Sociale pour l'ensemble de ses centres d'appel clients particuliers et professionnels¹.

Ce label distingue les entreprises du secteur de la relation clients qui respectent un code de bonne conduite sociale : procédures de recrutements, pratiques de formation, conditions de travail, etc. Il vise à promouvoir les acteurs intégrant la notion de responsabilité sociale dans leur management quotidien.

Le label, attribué pour 2 ans, est décerné par un comité rassemblant les pouvoirs publics, des représentants des organisations syndicales nationales et de la profession. Il repose sur 151 critères (pratiques en ressources humaines, politique de formation, pratiques du dialogue social, conditions de travail etc.).

Ce label fixe la référence en matière de pratiques sociales pour la construction du commercialisateur EDF. Il contribue à renforcer la qualité des services aux clients et constitue ainsi **un avantage concurrentiel, gage de performance durable.**

EDF souhaite entraîner ses sous-traitants dans ce sillage vertueux. Le Groupe va faire appel à la sous-traitance pour certaines activités relations clients afin de passer la pointe d'activité lors de l'ouverture des marchés aux particuliers prévue mi 2007 ; EDF demande à ses prestataires d'obtenir le label social en 2007.

¹ * aux 8 Centres de Relations Clients (qui gèrent la relation aux Particuliers) et 8 Centres de Services Clients (qui gèrent la relation aux Professionnels)



L'accompagnement des évolutions du Groupe :

Autre exemple lié cette fois à l'article 6 de l'accord, relatif à **l'anticipation et à l'accompagnement social des restructurations industrielles**. Dans le cadre du retrait d'EDF d'Amérique Latine, lié au recentrage des activités du Groupe sur l'Europe, EDF a été amené à céder la majorité de ses participations dans les sociétés Edenor en Argentine et Light au Brésil. Via le management local d'abord, mais aussi par les échanges entre les représentants des salariés locaux et la DRH du Groupe EDF, le principe de dialogue et d'anticipation a été respecté. Les repreneurs des deux sociétés ont repris à leur compte les engagements de l'accord RSE pour une période de 3 ans, ce qu'avaient souhaité les représentants des salariés.

La négociation d'un accord sur la sous-traitance socialement responsable à EDF SA :

Cette négociation s'inscrit dans le cadre de **l'article 10 de l'Accord RSE d'EDF** et a pour objectif de renforcer la mise en œuvre d'actions permettant à EDF SA d'exercer sa responsabilité sociale dans le domaine de la sous-traitance, et aux entreprises prestataires et à leurs salariés d'intervenir pour le compte d'EDF dans les meilleures conditions d'emploi, de qualification, de conditions de travail et de santé-sécurité, en toute connaissance des risques inhérents aux activités exercées. Cinq thématiques particulières y sont développées : l'éthique et la sous-traitance socialement responsable dans l'acte d'achat, l'accompagnement des managers et des acteurs du processus achat, le recours à l'économie sociale et solidaire, l'implication d'EDF au sein des bassins d'emploi, le dialogue social.

La démarche d'exemplarité interne en matière de maîtrise de la demande d'énergie :

Enfin une dernière illustration en tant qu'énergéticien, et particulièrement en cette période d'énergie rare : les économies d'énergie. **EDF PACA a participé à un projet européen de réduction des consommations énergétiques dans les bâtiments administratifs**. Il s'agissait de mettre en œuvre auprès des salariés des actions visant à économiser l'énergie, en jouant uniquement sur les changements de comportement, sans intervention technique et ce, pendant une année. L'expérience a été menée au siège d'EDF à Nice auprès de 380 collaborateurs. Après un an, 82 % des salariés du bâtiment ont déclaré avoir changé leur comportement. Ces changements ont permis de réaliser 11% d'économies d'énergie sur douze mois, soit 270 000 kWh. L'efficacité de cette action, l'adhésion qu'elle a générée, conduisent tout naturellement EDF à la généraliser à l'ensemble de ses bâtiments administratifs et commerciaux en région PACA, et sous différentes autres formes sur la France entière .

Par ailleurs, EDF a lancé une réflexion plus large autour d'un projet « MDE Agents », afin d'être aussi collectivement exemplaire, tant dans les comportements sur le lieu de travail qu'en dehors de ceux-ci.



Rapport d'étonnement sur la démarche de l'Accord RSE du Groupe EDF par Nadège Planson, enseignante en sciences économiques et sociales, après son immersion à EDF au printemps 2006

Après une immersion à la Direction Relations Sociales d'EDF SA au moment où était finalisé le bilan concernant la première année d'application de l'Accord RSE en vue du 1^{er} Comité de Dialogue sur la Responsabilité Sociale du Groupe EDF et après avoir réalisé des entretiens avec différentes personnes de la Direction ainsi qu'avec des représentants des organisations syndicales, j'ai pu assister au CDRS qui s'est tenu en avril 2006. Si cette expérience ne m'a pas permis d'avoir une vision approfondie de l'Accord et de sa mise en œuvre, elle a été à l'origine de certains questionnements concernant ces nouveaux types de démarches de type « soft law » qui, dans le cas de l'Accord RSE mis en place par EDF, a la particularité de s'inscrire dans le cadre d'un dialogue social et d'une contractualisation.

Le fait que l'Accord ne soit pas mis en œuvre unilatéralement par la direction amène d'emblée à la première question : y a-t-il convergence des objectifs des différentes parties prenantes de l'Accord et à quelles problématiques spécifiques sont-elles confrontées ?

Par ailleurs, la multiplication de la « soft law » initiée par les entreprises multinationales suscite, chez les tenants d'une régulation plus traditionnelle c'est-à-dire d'une législation étatique contraignante, des interrogations, pour ne pas dire une suspicion, concernant la crédibilité et l'efficacité de telles démarches. L'Accord RSE d'EDF permet-il de réelles avancées en matière de responsabilité sociale ? Comment l'application de l'Accord est-elle contrôlée ?

Des objectifs et des problématiques spécifiques aux différentes parties prenantes

- Pour le Groupe EDF, qui a pris une dimension internationale après avoir été pendant longtemps une entreprise publique nationale, il s'agit de construire une véritable culture de Groupe fondée sur des valeurs communes, en particulier éthiques et sociales. L'Accord RSE ancre, dans un contexte de mondialisation, l'identité du Groupe et permet de renforcer son image d'entreprise socialement responsable à un moment où l'ouverture du capital et la dérégulation pourraient susciter des craintes en interne comme en externe quant à la remise en question de certains engagements d'EDF dans le domaine social et sociétal.

Pour mettre en œuvre cet Accord, le Groupe s'est alors posé la question de l'appropriation de cet Accord par le management et par l'ensemble des salariés.

Un des principaux enjeux pour le Groupe EDF est donc de trouver et d'appliquer des mesures qui permettront de faire vivre cet Accord. C'est aujourd'hui ce qui est mis en place, en parallèle de l'Accord, avec le processus de pilotage de la mise en œuvre de l'Accord RSE qui est une véritable démarche managériale initiée par le top management du Groupe. Ainsi, un comité stratégique réunissant les membres de la direction doit se réunir avant chaque CDRS, afin de rendre compte des avancées, mesurées par plusieurs indicateurs, dans leurs métiers respectifs. La première réunion du Comité s'est tenu en juillet 2006, après mon immersion à la Direction Relations Sociales d'EDF.



- Pour les organisations syndicales françaises, il s'agit de s'engager dans une démarche nouvelle portant pour une part sur des thèmes non traditionnellement syndicaux tels que la promotion de la diversité ou encore les questions environnementales ou d'implication dans la vie de la cité. Par ailleurs, le dialogue social se noue ici à une échelle internationale que n'investissent que depuis peu certains syndicats. L'enjeu pour eux est à la fois d'occuper un terrain nouveau afin que celui-ci ne soit pas le monopole du management ou des ONG. De plus, si les organisations syndicales françaises n'attendent pas véritablement d'améliorations notables dans leur propre pays, elles estiment que ce type d'Accord est important pour que de réelles avancées sociales puissent avoir lieu dans les pays où les législations sont encore très embryonnaires dans ce domaine.
- Pour les organisations syndicales non françaises, en particulier celles des pays où les droits sociaux et syndicaux sont les moins reconnus, la démarche de l'Accord RSE est d'une toute autre nature. L'enjeu principal est bien sûr de se saisir de cet Accord pour obtenir des avancées dans différents domaines (santé et sécurité, prise en charge sociale, formation, anticipation et accompagnement social des restructurations industrielles, etc.). Ces organisations syndicales font aussi l'apprentissage d'un dialogue social de groupe. Mais au-delà de l'Accord en tant que tel, ce qui les intéresse, c'est se saisir des instances de dialogue social mises en place à cette occasion, en particulier le CDRS, pour entrer en contact avec les organisations des différents pays concernés et pour établir un contact avec les membres de la direction du Groupe EDF. En particulier, pour les syndicats des pays hors communauté européenne qui ne participent pas au comité d'entreprise européen, c'est même la seule véritable occasion qui leur est donnée d'être en contact direct avec le top management. Ainsi, lors du 1^{er} CDRS d'avril 2006, les représentants syndicaux brésiliens ont saisi cette occasion pour interpeller directement le Président du Groupe à propos du projet de cession de leur entreprise.

L'Accord RSE, un Accord contraignant et efficace ?

Comme pour toute « soft law », se pose la question de l'application effective et du contrôle de l'Accord RSE. Par définition, une soft law n'a pas de valeur juridique. De telles démarches sont mises en place volontairement par les entreprises et ne sont l'objet d'aucun contrôle externe à l'entreprise, sauf par le biais d'audits extra-financiers soit qu'elles auraient sollicités ou que mènent les agences de rating social pour des investisseurs

Nous avons déjà abordé le problème de l'appropriation : pour qu'un tel Accord ait une réalité effective, il est nécessaire qu'il fasse l'objet d'une appropriation par les équipes managériales et par l'ensemble des salariés. Cette question a été au cœur d'une réflexion de la part de l'équipe RH chargée de cet Accord et a abouti notamment à la mise en place après le 1^{er} CDRS du comité managérial de pilotage dont il a déjà été question.

La question du suivi de l'Accord RSE a été résolue par le Groupe EDF d'une manière originale puisque l'Accord et son suivi se sont inscrits, dès l'origine, dans le cadre d'un dialogue entre la direction et les organisations syndicales, ces dernières assurant une sorte de contrôle interne de l'application de l'Accord. L'autre originalité de la démarche a été de la mener d'emblée à l'échelle de l'ensemble du Groupe c'est-à-dire à l'échelle internationale.

Reste aujourd'hui posée la question du contrôle externe de l'application de telles démarches ; aujourd'hui le droit n'y répond pas. Et d'ailleurs le faudrait-il ?



Une nouvelle forme de gouvernance mondiale ?

Cette étude de cas nous invite à réfléchir à la mise en place d'un nouveau type de gouvernance à l'échelle mondiale. En effet, en l'absence de régulation étatique à une échelle nationale ou internationale (le statut d'entreprise multinationale n'est d'ailleurs pas reconnu), les grands Groupes multinationaux tentent de mettre en place une nouvelle forme de régulation à l'échelle mondiale.

Pour les entreprises, l'enjeu peut être de mettre en place une auto-régulation et se présenter comme des entreprises responsables. Cela leur permet également la mise sous contrôle de certains risques des champs sociaux, sociétaux ou environnementaux. Cette gouvernance d'un nouveau genre échappe alors au domaine politique pour se déplacer vers l'économie où émergent de nouvelles institutions telles que les agences de notation extra-financières qui peuvent inciter les entreprises à s'engager sur le terrain de la responsabilité sociale qui acquiert dès lors aussi une valeur économique.

Cette nouvelle gouvernance peut s'appuyer également sur les organisations syndicales amenées à jouer un nouveau rôle en s'internationalisant et en diversifiant leurs préoccupations, en particulier en intégrant des champs d'action nouveaux dans le domaine environnemental ou social/sociétal. Néanmoins, pour la plupart d'entre elles, la participation à ce nouveau type de régulation et à la mise en place de soft law ne sauraient se substituer à de véritables législations contraignantes pour les entreprises. En l'absence de telles législations au niveau international, elles cherchent à occuper ce terrain en faisant le pari que la soft law a pour vocation à prendre une forme plus « dure ». Les soft laws telles que l'Accord RSE seraient alors pour la plupart des organisations syndicales le « cheval de Troie » d'une réglementation internationale dans le domaine social.

En guise de conclusion

Le Groupe EDF vient de lancer la préparation du 2nd Bilan RSE. L'expérience de la première année de déploiement va être précieuse à chaque étape : élaboration des bilans 2006 et plans d'actions 2007 des Directions métiers et filiales, consolidation d'un bilan consolidé groupe, tenue du 2nd Comité stratégique RSE, tenue du 2nd Comité de Dialogue sur la RSE. Et l'œil observateur que Nadège Planson a porté sur la démarche, sa méthodologie, sa formalisation, l'organisation du dialogue social et la perception de l'appropriation par les salariés enrichit encore cette expérience. Ce regard est multiple : c'est à la fois celui, éclairé, d'une jeune femme enseignant les sciences économiques et sociales ; et aussi la vision d'une citoyenne, représentant plusieurs parties prenantes du Groupe EDF, concernées par ses pratiques d'énergéticien responsable.