

---

# *Le potentiel régulateur de la RSE : un regard rétrospectif sur des pratiques ‘pré RSE’* \_\_\_\_\_

**Alain Klarsfeld**

Responsable du Laboratoire Travail Emploi Santé, TBS Business School  
a.klarsfeld@tbs-education.fr

*Notre contribution pose la question du potentiel régulateur de la RSE, à savoir, si la RSE conduira à un encadrement du pouvoir discrétionnaire des entreprises par des règles. La difficulté tient à ce que les pratiques dites ‘RSE’ sont très récentes, et que le recul temporel manque pour répondre à cette question. Une avenue possible est de se doter d’un cadre théorique permettant de penser la régulation (et la dérégulation), puis de porter un regard rétrospectif sur des pratiques ‘pré-RSE’ dont l’histoire a été documentée sur plusieurs dizaines d’années à l’aune de ce cadre théorique. Nous utilisons quatre perspectives sur la RSE, et la théorie de la régulation sociale, et appliquons ce cadre d’analyse au devenir de deux pratiques ‘pré-RSE’ : les classifications salariales et les sursalaires familiaux. Nous montrons que des évolutions tendant à une régulation plus contraignante sont possibles, mais elles prennent plusieurs décennies. Les finalités poursuivies par les acteurs qui les portent sont multiples et évolutives. Par ailleurs, ces évolutions ne sont pas à sens unique : les règles contraignantes dont la gestation a pris plusieurs décennies, peuvent être démantelées sur un horizon temporel similaire.*

*Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises (RSE), Gestion des ressources humaines, Régulation sociale, France.*

## Introduction

La définition de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) intègre l'idée que l'action des entreprises doit aller au-delà de ce qui est rendu obligatoire par la loi, et que le respect des exigences légales va de soi. C'est ce que reflète, par exemple, le Livre vert de la Commission européenne : « intégrer volontairement les préoccupations sociales et environnementales aux activités et aux relations avec les parties prenantes » (European Commission, 2001, p.6). La nature volontaire de la RSE a été affirmée à l'occasion du lancement de l'Alliance européenne pour la RSE en septembre 2006, ce qui a déclenché de vives critiques (Capron, 2006). Cette nature volontariste apparaît de façon flagrante dans les initiatives en matière de neutralité carbone qui n'ont, à ce jour, pas été vraiment contraignantes (World Economic Forum, 2014 ; Doerr, 2021). Les critiques de ces initiatives posent une question à laquelle nous tentons ici de répondre : la RSE est-elle, de par ce caractère volontaire, un outil de domination visant à renforcer le pouvoir discrétionnaire des entreprises (Banerjee, 2008) sous couvert de bonnes intentions, ou bien recèle-t-elle un potentiel régulateur (Gendron et al., 2002) visant à le limiter ?

## La RSE : quatre perspectives

La RSE vise à améliorer les performances des entreprises en matière sociale et environnementale dans le souci des besoins des générations futures (Brundtland, 1987). Cependant, il n'est pas évident que les entreprises adoptent des pratiques de RSE afin de promouvoir le bien-être dans leur environnement en vertu d'un impératif moral ou si elles le font pour éviter d'être exposées aux pressions normatives de ce même environnement. Les entreprises, à travers la RSE, poursuivent des stratégies utilitaires visant à éviter les conséquences négatives pour elles-mêmes plutôt que de promouvoir le bien commun (Arvidsson, 2010) certes derrière un paravent de bonnes intentions. La RSE pourrait même être un moyen pour les entreprises de s'assurer qu'elles restent aussi libres que possible de toute contrainte, un objectif qui est perçu par certains comme étant au cœur

même du projet capitaliste (Banerjee, 2008). Nous pouvons résumer ces points de vue contrastés sur la RSE. Les pratiques de RSE peuvent tout à tour être considérées comme destinées à :

- Promouvoir volontairement le bien-être général (Brundtland, 1987) ;
- Favoriser et annoncer une régulation contraignante à venir (Gendron et al., 2002) ;
- Éviter les conséquences négatives des pressions normatives (Arvidsson, 2010) ;
- Augmenter la domination des entreprises sur la planète (Banerjee, 2008)

Ces points de vue sur la RSE sont largement conjecturaux, car la RSE en tant que concept est relativement récente. Ils ont un caractère manichéen, certains auteurs voulant voir les potentialités de la RSE sous un angle positif (poser les jalons d'une régulation à venir) voire angélique (promouvoir le bien-être général), d'autres cherchant à la diaboliser, n'hésitant pas à utiliser un vocabulaire sans équivoque : *the bad, the ugly* (Banerjee, 2008). À défaut de pouvoir analyser si et comment des pratiques volontaires dites 'RSE' – typiquement, des engagements de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (Doerr, 2021) ou des accords-cadres (Bodet et al., 2006 ; Europe et Société, 2006) – prennent graduellement un caractère plus contraignant, il est possible d'analyser des pratiques 'pré-RSE' anciennes et d'analyser en quoi elles peuvent participer d'une entreprise de dérégulation, ou au contraire, de régulation.

Nous proposons le concept de pratique 'pré-RSE', pour désigner des pratiques qui répondent mais qui ont pour caractéristique d'être antérieures aux définitions de la RSE qui ont longtemps fait référence : celle de la Commission européenne (2001), à savoir intégrer volontairement les préoccupations sociales et environnementales aux activités et aux relations avec les parties prenantes afin de respecter pleinement les contraintes légales mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain et l'environnement (European Commission, 2001) et celle du rapport Brundtland (1987), à savoir promouvoir le bien-être général, et répondre aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

En effet, les préoccupations sociétales des entreprises sont bien plus anciennes que le concept de RSE, certaines entreprises ayant tôt compris l'intérêt de promouvoir le bien-être d'au moins certaines de leurs parties prenantes, notamment leurs salariés (Caroll, 1999). Par conséquent, lorsque l'on parle d'un éventuel potentiel de régulation des initiatives de RSE, on devrait dans un premier temps analyser des initiatives volontaires pré-RSE, pouvant donc s'apparenter à la RSE, tout en étant antérieures au concept de RSE, ce sur plusieurs décennies. Une telle démarche permet d'analyser si les entreprises obtiennent effectivement plus ou moins de pouvoir dans les domaines couverts par ces pratiques, ou si elles participent de la construction de normes contraignantes limitant leur pouvoir.

## La théorie de la régulation sociale

Alors que les grands auteurs de la RSE présentent quatre perspectives contrastées de la RSE, il manque un cadre intégrateur permettant de rendre compte de toutes ces perspectives différentes sur la RSE. Nous avons recours à une théorie qui permet d'en faire une synthèse dialectique, c'est-à-dire de penser comment une pratique spontanée peut progressivement devenir une règle contraignante, et inversement, comment une règle contraignante peut être l'objet d'un jeu visant à la contourner, voire à la démanteler, en fonction de finalités multiples et changeantes, poursuivies par des acteurs différents : la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. La théorie de la régulation sociale prend pour objet d'étude principal les règles sociales, leur création, leur mise en œuvre, leur maintien et leur déclin (le processus de « *régulation* ») (Reynaud, 1997). L'intérêt de nombreuses règles sociales est qu'elles présentent au moins un certain degré de contrainte, tout en étant mises en œuvre volontairement par les acteurs eux-mêmes. Reynaud distingue trois types de règles sociales et de processus de régulation associés : les règles de *contrôle* (typiquement, les lois) issues de la régulation de *contrôle*, les règles *conjointes* issues de la régulation conjointe (typiquement, les conventions et accords collectifs) et les règles *autonomes* issues de la régulation autonome (typiquement, le fait de

jouer avec les règles de contrôle pour les rendre inopérantes). Il s'agit de notions relatives qui doivent être évaluées du point de vue d'un groupe social donné et qui peuvent être appliquées à une multitude de niveaux, que ce soit au niveau de la société, de l'organisation, du petit groupe, voire de l'individu, ce qui est un des avantages de ce cadre théorique. Ce qui importe pour un groupe social donné, c'est de savoir si les règles lui sont imposées du dessus (régulation de contrôle), si tous ou certains de ses membres sont engagés dans leur conception avec les membres d'un autre groupe (régulation conjointe), ou si les règles sont générées au sein même du groupe (régulation autonome). Une même règle peut donc être « conjointe » pour les groupes dont les membres sont engagés dans leur conception, et « de contrôle » pour les acteurs de niveau inférieur dont les membres ne sont pas engagés dans leur conception.

Le cadre de la régulation sociale a été utilisé pour analyser une grande variété de processus de régulation ou de dérégulation, notamment dans le domaine de l'étude des syndicats et des relations entre employeurs et salariés à tous les niveaux (Reynaud, 1997). Il est encore peu utilisé dans la littérature en matière de RSE, dans laquelle un petit nombre de théories (au premier rang desquels, la théorie des parties prenantes et la théorie institutionnelle) dominant largement (Frynas et Stephens, 2015 ; Frynas et Yamahaki, 2016). Un de ses avantages est qu'il rend possible une vision multi-niveau (organisationnel, sectoriel, national) encore insuffisamment présente dans les études dédiées à la RSE (Frynas et Stephens, 2015 ; Frynas et Yamahaki, 2016). Plusieurs auteurs en France ont déjà souligné sa potentielle fécondité pour le domaine de la RSE (Bréchet, 2008 ; Bréchet et al., 2008 ; Klarsfeld et Delpuech, 2008).

S'agissant des pratiques 'pré-RSE', la théorie de la régulation sociale permet de formuler des questions importantes pour notre problématique de départ : quelle est la part d'autonomie des acteurs dans leur conception ? Y-a-t-il des temps de régulation conjointe au travers d'éventuels temps de négociation ? Ou une régulation autonome pour vider les règles de contrôle de leur force contraignante ? Constate-t-on, à terme,

l'avènement de règles de contrôle à caractère contraignant venant effectivement empiéter sur les prérogatives des entreprises ? Ou ces pratiques 'pré-RSE' visent-elles, derrière un éventuel paravent de bonnes intentions, à déréguler, c'est à dire à accroître le pouvoir des entreprises au détriment de leurs parties prenantes ?

Dans les sections qui suivent, après avoir précisé notre méthodologie, nous convoquerons l'histoire de deux pratiques 'pré-RSE' visant au départ à fournir un filet de sécurité aux travailleurs : les classifications salariales et le sursalaire familial. Nous mettrons à profit le cadre de la régulation sociale pour analyser les évolutions complexes caractérisant ces pratiques, et ce faisant, sa pertinence quant aux potentialités des pratiques dites responsables.

## Méthodologie

Nous avons analysé la littérature de façon systématique à partir d'une recherche par mots clés sur Google Scholar (recherche dans l'ensemble du texte). Concernant les classifications salariales, nous avons fait une recherche sur l'expression « classification salariale » qui a renvoyé un retour total de 135 résultats. Après retrait des simples renvois à des annexes bibliographiques, des publications non liées à l'histoire proprement dite (publications juridiques), ni à la France, ainsi que des publications ne mentionnant l'expression que ponctuellement, sans développement historique dédié, nous avons pu exploiter 12 sources fondamentales - listées en début de section sur les classifications - qui traitent explicitement de l'histoire des classifications salariales en France. Concernant les sursalaires familiaux, nous avons procédé de même et fait une recherche sur l'expression « sursalaire familial » au singulier et au pluriel (présence dans l'ensemble du texte), qui a donné une liste totale de 261 résultats. Après retrait des simples renvois à des annexes bibliographiques, des textes non dédiés à la France, des textes ne traitant pas de l'histoire des sursalaires familiaux, parce que les traitant sous un angle purement théorique, qu'il soit économique ou juridique, ou ne mentionnant les sursalaires familiaux qu'en pas-

sant, sans développement dédié, nous avons retenu une liste de 11 sources fondamentales traitant explicitement de l'histoire des sursalaires familiaux.

## Résultats

### Les classifications salariales

De nombreux travaux ont été consacrés au moins en partie à l'histoire des classifications salariales françaises (Bamber, Lansbury et Wailes, 2004 ; Donnadieu et Denimal, 1993 ; Eyraud, 1978 ; Eyraud et *al.*, 1989 ; Eyraud et Rozenblatt, 1994 ; Gavini, 1998a ; Gavini, 1998b ; Lefranc, 1957 ; Naville, 1954 ; Reynaud, 1997 ; Saglio, 1986 ; Saglio, 1987 ; Wailes et *al.*, 2020).

### Les premières étapes : les grilles de classification en tant que recherche d'harmonisation des pratiques de rémunération entre employeurs d'une même région

Au 19<sup>ème</sup> siècle, les salaires résultaient d'un accord informel entre les employeurs d'un bassin d'emploi, pour que les travailleurs puissent au moins se nourrir et se reproduire, et que les plus qualifiés d'entre eux résistent à la tentation de démissionner, la rétention étant alors une préoccupation récurrente des employeurs (Lefranc, 1957 ; Saglio, 1986). Toutefois, les employeurs avaient le choix de s'écarter de ces tarifs, qui ressemblaient davantage à un accord informel, mais non contraignant, sur ce qui était acceptable, on dirait aujourd'hui « responsable », et la fixation des grilles de salaires était pour l'essentiel une pratique de GRH décidée au niveau de l'entreprise. On peut ici parler de régulation à la fois conjointe (les entreprises s'entendent sur les salaires à payer) et autonome (chaque entreprise garde une certaine marge d'autonomie dans la fixation de ses salaires).

### Les prédécesseurs des grilles salariales conventionnelles françaises : les premières normes de l'achat responsable ?

À la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, le gouvernement français, soucieux d'améliorer la condition des travailleurs, a promulgué des normes (régula-

tion de contrôle) à l'intention de ses fournisseurs : les entreprises désireuses de faire affaire avec l'État devaient prouver qu'elles offraient des salaires conformes à la pratique courante dans le secteur et la région où elles opéraient (c'est-à-dire les niveaux de salaire informels résultant de la régulation conjointe entre employeurs locaux). Ces niveaux de rémunération devaient être étayés par des données d'enquête attestant desdits niveaux de rémunération ou, à défaut, par des accords entre les représentants des travailleurs et des employeurs (Saglio, 1986). Ainsi la pratique autonome «standard» déjà adoptée spontanément par certains employeurs qui versent volontairement des salaires «réguliers» dans leur secteur a été utilisée comme modèle par l'autorité réglementaire pour la rendre plus contraignante. Cela a entraîné la signature d'une première vague de conventions collectives de branche, car ainsi les entreprises couvertes pouvaient se qualifier pour répondre aux appels d'offres lancés par l'État. Ce phénomène s'est intensifié pendant la Première Guerre mondiale, lorsque le rôle de l'État en tant qu'acheteur s'est accru. Une fois qu'une convention collective était signée, elle n'était toutefois pas contraignante pour les entreprises qui n'étaient pas intéressées par la commande publique, ou qui n'étaient pas membres des organisations signataires (Saglio, 1986).

### **La généralisation des conventions collectives salariales sectorielles obligatoires**

Après 1929, le gouvernement français s'abstient tout d'abord d'intervenir dans l'économie afin de défendre la monnaie. En conséquence, les salaires ont fondu, de nombreuses entreprises et banques ont fait faillite, et le chômage a fortement augmenté. Cette situation a entraîné l'élection d'une coalition de partis de gauche (le Front Populaire) dans un contexte de troubles civils et de grèves massives à l'échelle sectorielle et nationale en 1936. Le gouvernement français nouvellement élu impose la signature de l'accord dit Matignon entre le principal syndicat français, la CGT (Confédération Générale du Travail), et l'organisation patronale, la CGPF<sup>1</sup>. Cet accord,

selon son article 1, oblige les représentants des employeurs à négocier avec les syndicats et à signer des conventions collectives sectorielles dont les pièces maîtresses sont les classifications salariales. Une fois l'accord collectif conclu, celui-ci fait l'objet d'une procédure d'extension par le même ministère du Travail : il est rendu obligatoire à toutes les entreprises relevant de sa compétence et pas seulement aux entreprises membres de l'association patronale signataire. Il prend donc pour la première fois dans l'Histoire un caractère contraignant.

### **La contrainte encore durcie : la période 1945-1950**

Après la fin de la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement français a accru son intervention et son rôle contraignant, même en comparaison avec la période 1936-1938. Les employeurs n'ont d'autre choix que de payer un certain salaire pour les titulaires d'un type d'emploi donné (une certaine variabilité est tolérée à condition de respecter une moyenne dans chaque emploi). Les classifications salariales sont promulguées par arrêté ministériel et il ne peut y être dérogé.

### **Régulation autonome dans le contexte de classifications salariales fortement réglementées.**

Aussi contraignantes qu'aient pu être les classifications salariales adoptées dans les années 1945-1950, les employeurs et les syndicats ont toujours eu des marges d'autonomie (régulation autonome). Typiquement, cela prenait la forme d'un jeu sur les titres d'emploi et l'organisation du travail, en faveur des travailleurs ou des employeurs selon où penchait le rapport de force (Naville, 1954). Pour assurer une certaine progression salariale, de nombreuses classifications salariales contenaient des dispositions accordant des déroulements de carrière, c'est-à-dire des changements de titres d'emploi, même sans qu'il y ait un réel changement dans les tâches effectuées. Inversement, les employeurs ont souvent essayé d'organiser le travail de manière à ce qu'il puisse être effectué par des travailleurs

1. Confédération Générale de la Production Française.

moins qualifiés, occupant des postes moins exigeants et recevant donc un salaire inférieur (Naville, 1954). Par conséquent, un vaste ensemble de réglementations autonomes se sont mises en place autour des règles de contrôle (tel poste, tel salaire) établies par l'État.

### **L'obsolescence progressive des classifications salariales**

En 1950, l'État a restauré l'autonomie des partenaires sociaux sur la négociation des niveaux de rémunération au niveau du secteur d'activité. De régulation de contrôle, la régulation devient dès lors moins contraignante, c'est à nouveau une régulation conjointe au niveau de la branche (mais de contrôle pour les entreprises en relevant) qui se met en place. Les entreprises étaient libres d'offrir des salaires supérieurs aux niveaux convenus au niveau de la branche (mais pas inférieurs), retrouvant ainsi également une forme d'autonomie locale.

Dans un contexte de forte croissance tout au long des années 1950, 1960 et au début des années 1970, les syndicats se sont battus avec acharnement au niveau des entreprises pour obtenir des augmentations de salaire supérieures aux niveaux relativement bas négociés au niveau de la branche, tout comme les organisations patronales se sont battues pour «geler» autant que possible les classifications salariales. Au début des années 1970, en raison de l'action des employeurs visant à introduire de nouvelles technologies et de nouvelles formes d'organisation, et en raison de l'absence de renégociation des contenus des emplois listés dans les classifications salariales de branche, la plupart des titres d'emploi inclus dans les classifications salariales sectorielles étaient devenus obsolètes.

### **L'adoption d'un nouveau modèle de classification salariale : les classifications à critères classants**

Dans certains secteurs dont la métallurgie, les organisations patronales et les syndicats ont commencé à négocier de nouvelles dispositions salariales reposant sur de nouveaux principes plus souples (Eyraud, 1978). Ces classifications salariales ont supprimé les anciennes

listes d'emplois-repères et ont introduit des critères classants. L'innovation réside dans le fait qu'en supprimant les listes d'emplois-repères, ces nouvelles classifications salariales ont fourni une méthode plus flexible permettant à chaque entreprise de construire et de maintenir sa propre liste et son propre classement interne des emplois, seuls les critères étant contraignants mais dans le cadre d'une grande liberté d'interprétation. En l'espace de 25 ans, on a ainsi assisté au démantèlement de classifications salariales en place depuis plus de 50 ans, voire 75 ans pour ses premiers adeptes dans la métallurgie parisienne (Eyraud, 1978 ; Gavini, 1998a ; Gavini, 1998b).

### **Les sursalaires familiaux**

De même que les classifications salariales, les allocations familiales et leurs ancêtres les sursalaires familiaux, ont fait l'objet d'une littérature abondante en France et à l'étranger (Barrusse, 2015 ; Bichot, 1997 ; Commaille, 1993 ; Commaille et al., 2002 ; Damon, 2003 ; Dreyfus, 1965 ; Dutton, 2002 ; Montes, 1994, 1999 ; Palier, 2008 ; Villac, 1992 ; Villey, 1946).

Les initiatives en faveur de la famille commencent au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle sous la forme de mesures isolées prises par les employeurs au profit des travailleurs masculins ayant femme et enfants à charge ("chefs de famille"). Par exemple, en 1860, les marins se voient accorder 10 centimes de sursalaire par enfant et par jour, soit environ 5 % du salaire journalier de l'époque (Bichot, 1997). Mais plutôt que de se généraliser, cette initiative n'a pas donné lieu à l'adoption d'autres mesures coercitives. S'inspirant de la doctrine pontificale codifiée dans l'Encyclique *Rerum Novarum*, certains employeurs, tels Emile Romanet, Klein ou encore Léon Harmel, mettent en place des sursalaires pour les pères de famille. Léon Harmel crée une mutuelle dont le but est d'accorder un "supplément familial" aux ouvriers, dans les années 1880 et 1890.

Cette mutuelle est administrée par les travailleurs (Bichot, 1997 ; Dreyfus, 1965). À partir de 1896 se met en place progressivement, de façon décentralisée, un système de sursalaires familiaux dans les conseils généraux, chaque département adoptant son propre système (Montes, 1999).



Au début de la Première Guerre mondiale, on estime qu'une quarantaine d'entreprises ont mis en place des suppléments familiaux. Ceux-ci ont également été introduits dans de nombreuses administrations d'État. En 1911, une loi a été adoptée qui a généralisé les sursalaires familiaux dans toutes les administrations de l'État (Bichot, 1997).

Cette loi ne couvrait pas le secteur privé. Après la fin de la Première Guerre mondiale, il y a eu toutefois une accélération, et des caisses de compensation privées fournissant des sursalaires familiaux aux salariés des entreprises cotisantes ont été progressivement mises en place afin d'aider les employeurs à mutualiser le paiement de ces sursalaires à leurs employés : leur nombre est passé de 4 en 1921 à 258 en 1932 (Dutton, 2002). Ce système répond à un impératif moral d'intérêt général, social et nataliste, au lendemain d'une guerre qui a décimé la population (Barrusse, 2015).

Mais il divise la classe ouvrière entre les ouvriers avec enfants, et les autres (Montes, 1994). Dans l'industrie métallurgique parisienne par exemple, moins de 62 % des travailleurs ont un enfant ou plus (Dutton, 2002). 1932 est l'année de la promulgation de la loi généralisant les sursalaires familiaux qui deviennent 'allocations familiales'. Pourtant, les travailleurs agricoles - qui représentent plus de 25 % de la population active à l'époque - ne sont pas couverts par cette loi et doivent attendre 1938 pour bénéficier du même système. En 1938, les taux d'allocations familiales en pourcentage du salaire mensuel moyen masculin sont unifiés sous le contrôle des préfets français, département par département.

En 1946, les allocations familiales ont été considérablement augmentées et un système d'indexation au coût de la vie a été mis en place. Les "Caisses de Compensation" sont devenues des "Caisses d'Allocations Familiales" contrôlées à la fois par les syndicats et les organisations patronales sous la tutelle de l'État, et non plus par les seules organisations patronales. Les Allocations Familiales ne sont désormais plus liées au travail, étant versées également aux chômeurs (Villey, 1946).

Les années qui suivent peuvent être consi-

dérées comme l'apogée des allocations familiales en France. Les cotisations sont successivement portées de 12 % du salaire brut en 1946 à 16,75 % en 1951 (Bichot, 1997), taux qui sera maintenu jusqu'en 1958. À l'époque, les ressources mises à disposition des prestations familiales étaient supérieures à celles des prestations de santé et de retraite réunies.

Par la suite, les prestations familiales ont diminué à mesure que le taux de cotisation a été progressivement réduit de 16,75 % du salaire brut à 9 % en 1974. Le taux actuel maximal appliqué est de 5,25 %. Alors qu'elles représentaient 50 % des transferts de sécurité sociale (qui comprennent les prestations de santé, de retraite, d'accidents du travail et de maternité), la part des allocations familiales a été ramenée à moins de 20 % au cours des 30 années suivantes (Bichot, 1997).

Après 1970, dans le sillage des manifestations de 1968 et de la demande d'une grande partie de la population de plus de justice distributive, le système a été modifié pour devenir plus sensible aux revenus et plus sélectif. Au lieu d'être distribuées de manière générale, de nouvelles prestations ont été instaurées avec des plafonds de revenus afin de cibler les personnes aux revenus les plus faibles, ou elles ont été ciblées sur des groupes spécifiques : les personnes handicapées, par exemple, situation dans laquelle l'un ou l'autre des parents se retire du marché du travail. Les gouvernements qui se sont succédé depuis 1960, dans le but d'attirer la visibilité médiatique au moindre coût, ont continué à introduire de nouvelles mesures ciblées, sans augmenter les ressources disponibles globalement, ce qui a eu pour conséquence que les prestations initiales - en particulier la prestation par enfant versée aux ménages - se sont lentement détériorées en termes réels, dans un ensemble manquant de lisibilité (Villey, 1992). En outre, en réponse aux difficultés croissantes de financement d'autres secteurs du système de protection sociale français, une partie des ressources collectées pour les prestations familiales a été utilisée pour financer les déficits des secteurs de la santé et de la retraite de la Sécurité Sociale (Bichot, 1997). Par conséquent, bien que formellement en place, les allocations familiales répondent de moins

en moins à l'idéal initial (Commaille, 1993 ; Commaille et *al.*, 2002) et leur part dans le PIB est tombée à environ 2 % (Bichot, 1997). Certains parlent même d'une « désétatisation » de la politique familiale (Damon, 2003, p.110), dans le cadre d'une remise en cause globale du *welfare state* (Palier, 2008).

## Discussion

Notre contribution est triple : nous contribuons au débat sur le potentiel régulateur de la RSE, mais également, nous apportons une contribution sur la durée des processus de régulation étudiés, ainsi que sur leur réversibilité.

### Un potentiel régulateur ou une prise de pouvoir managériale ?

Si l'on peut soutenir que l'action volontaire des employeurs a été dictée, pour quelques-uns d'entre eux, par un *moral case* fait de bonnes intentions (conformément à la vision de Brundtland, 1987), une volonté d'accroissement d'une forme de domination a pu être présente à d'autres moments (Arvidsson, 2010 ; Banerjee, 2008) comme l'illustre certaines phases de l'histoire des sursalaires familiaux. Des arguments moraux en faveur du bien-être des ouvriers étaient avancés par les « catholiques sociaux » : les salariés pauvres avec enfants doivent être aidés, la justice distributive doit prévaloir entre les non-parents et les parents.

Mais il y avait un argument plus « business » : les sursalaires familiaux créent un supplément d'engagement des employés à mesure qu'ils fondent des familles, tout en étant moins coûteux que les augmentations générales de salaire. Ainsi, les sursalaires familiaux ont été utilisés par les organisations patronales pour saper l'intérêt des travailleurs pour les augmentations générales et diviser les travailleurs entre les chefs de famille et les autres. L'implication des organisations patronales dans la mise en place des allocations familiales était également dictée par une volonté d'empêcher l'État de prendre l'initiative dans ce domaine (Dutton, 2002).

Similairement, on observe plusieurs perspec-

tives successivement à l'œuvre concernant les classifications. Les ancêtres des classifications salariales à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle étaient des tarifs convenus entre employeurs sur un bassin d'emploi (régulation conjointe entre employeurs) pour préserver un niveau de vie minimal mais aussi limiter le pouvoir de négociation des ouvriers et leur turnover. Les organisations syndicales s'en sont bien plus tard emparées dans le cadre de leur pouvoir de régulation conjointe acquis en 1936, relayé par l'intervention de régulation de contrôle d'État (procédé d'extension en 1936 et arrêtés ministériels dans la période 1945-1950), ce qui a eu pour effet de limiter le pouvoir des employeurs en matière de fixation des salaires.

Il a fallu des chocs violents et des actions massives des parties prenantes (récessions profondes, grèves de masse, guerres mondiales) pour changer d'échelle tant concernant les classifications salariales, que les sursalaires familiaux. Il n'y a pas d'automatisme dans les développements décrits ci-dessus.

Les quatre perspectives de la RSE évoquées dans la première section de cette contribution peuvent donc prévaloir selon les parties prenantes et selon la période : promouvoir le bien-être pour tous (au sens Brundtland, 1987) était manifestement important pour les employeurs qui s'inspiraient de la doctrine de l'encyclique *Rerum Novarum* en mettant en place les sursalaires familiaux ou ceux qui voulaient verser des salaires décents conformes aux usages. Mais éviter l'intervention de l'État (au sens de Arvidsson, 2010) et peser en faveur des employeurs pour accroître leur domination dans le rapport de force qui les oppose aux travailleurs (au sens de Banerjee, 2008) était tout aussi important pour les organisations patronales qui faisaient pression pour la création et le contrôle des Caisses de Compensation dans les années 1920.

Pour autant, ces initiatives patronales, quelles que soient leurs motivations initiales, ont eu un potentiel régulateur qui s'est actualisé (au sens Gendron et *al.*, 2002), puisque, d'elles, est né le système français d'allocations familiales, d'une part, et le système français d'encadrement collectif des salaires, d'autre part.



## De la pratique 'pré-RSE' à la contrainte légale : un temps long

La création et la diffusion des pratiques volontaires 'pré-RSE' étudiées ici font partie du processus de régulation sociale au sens de Reynaud, un processus flou qui se déroule en permanence à tous les niveaux de la société, où certaines pratiques tendent à passer du statut de pratiques locales de régulation conjointe ou autonome, à celui de pratiques de régulation à un niveau plus élevé (le niveau national), ce processus se déroulant sur plusieurs décennies et s'accéléralant en période de guerre et de crise. L'industrie métallurgique parisienne en est un exemple : les normes locales adoptées conjointement et volontairement par les employeurs à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle (régulation conjointe) ont été imposées nationalement par un gouvernement favorable aux revendications des travailleurs pendant la Grande Dépression et après la Seconde Guerre mondiale (régulation de contrôle), l'État prenant lui-même appui sur les grilles négociées entre patronat et syndicat avant la guerre (régulation conjointe).

Dans un parallèle frappant, les sursalaires familiaux (régulation autonome), qui sont apparus chez un petit nombre d'employeurs à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et au début du 20<sup>ème</sup> siècle, et se sont lentement généralisés par une régulation conjointe entre employeurs (Caisses de Compensation), sont devenus obligatoires en 1932 (régulation de contrôle) et, peu après la Deuxième Guerre mondiale, leur gestion a été retirée du contrôle direct des employeurs pour être partagée entre les organisations patronales nationales, les confédérations syndicales nationales, et l'État (régulation conjointe au niveau national aboutissant à des règles de contrôle pour les entreprises sur le territoire national). Le versement volontaire d'un sursalaire familial à une Caisse de Compensation s'est mué en cotisation obligatoire aux Caisses d'Allocations Familiales.

## Des évolutions réversibles

Mais, comme le suggérerait Reynaud, le changement tant en matière de classification, que d'allocations familiales, n'a rien d'un processus à sens unique : il ne se produit que s'il est

déclenché par les acteurs. Il peut être inversé par leurs efforts de régulation autonomes ou conjoints, dans le sens de plus de régulation mais aussi de moins de régulation (ou de s'en affranchir par régulation autonome).

Ainsi, il s'est écoulé environ 40 ans entre les décrets Millerand instituant ce que nous appellerions aujourd'hui des normes d'achat responsable, et l'après-guerre où prévaut une période de réglementation stricte et contraignante des classifications et des niveaux de salaire. Cependant, dans les 40 ans qui ont suivi, ces règles contraignantes ont été contournées, puis remplacées par une approche plus souple reposant sur la seule définition de critères classants.

Dans un parallèle frappant, il s'est écoulé environ 40 ans entre les initiatives isolées d'employeurs désireux de mieux subvenir aux besoins des ouvriers avec enfants, et les lois contraignantes imposant des contributions aux «Caisses de Compensation» aux employeurs à la suite de la Grande Dépression, en 1932 et 1938. Ce système d'allocations fondées sur le nombre d'enfants est actuellement toujours en place, mais 50 ans après son apogée, les contributions aux allocations familiales ont été divisées par trois en pourcentage des salaires, et la politique familiale a largement perdu de sa lisibilité.

Le tableau page suivante récapitule le processus de régulation et de dérégulation caractérisant tant les classifications salariales, que les sursalaires familiaux. On peut y retrouver 4 phases de régulation (phases régulatrices d'initiative, extension, généralisation, apogée) et 2 phases de dérégulation (phases dérégulatrices de déclin et de remplacement).

## Le potentiel régulateur des pratiques ‘pré-RSE’

Pratique ‘pré-RSE’	Classifications salariales (CS)	Sursalaires familiaux (SF)
<b>RÉGULATION</b>		
(1) <b>Initiative (fin 19<sup>ème</sup> Siècle)</b> <i>Régulation autonome</i>	Normes salariales informelles entre employeurs dans les marchés locaux du travail	Harmel, Klein, Romanet, et d’autres employeurs, mettent en place des SF.
(2) <b>Extension (1900-1920)</b> <i>Régulation conjointe</i>	Entreprises dépendantes de la commande publique doivent appliquer des CS établies par voie de négociation.	Création des Caisses de Compensation, régulées entre employeurs du privé.
(3) <b>Généralisation (1920-1945)</b> <i>Régulation de contrôle</i>	CS de branche deviennent obligatoires par arrêté d’extension en 1936 dans toutes les branches.	Création des AF (Allocations Familiales) en 1932 puis 1938 qui généralisent et homogénéisent les SF.
(4) <b>Apogée (1945 – 1960)</b> <i>Régulation de contrôle</i>	1945–1950 : les CS déterminent les salaires réels et non les seuls minima.	1945-1958 : les AF sont gérées paritairement et augmentent jusqu’à représenter près de 17% du salaire en moyenne.
<b>DÉRÉGULATION</b>		
(5) <b>Déclin (1960 – 1980)</b> <i>Régulation autonome</i>	Régulation autonome des employeurs et syndicat, ce qui hâte l’obsolescence des CS d’après-guerre.	À partir de 1959, le taux diminue pour atteindre 9% en 1974. Les allocations familiales sont rognées par l’inflation.
(6) <b>Remplacement (1980 à nos jours)</b> <i>Nouvelles règles de contrôle</i>	Adoption par la métallurgie puis les autres branches de classifications à critères classants, plus souples.	Ciblage accru des aides aux familles sur critères de revenu. Taux maximum actuel AF=5,25 %
<b>FINALITÉS SUCCESSIVES</b>		
<b>Motivations successivement à l’œuvre dans l’une ou l’autre des phases de régulation et dérégulation.</b>	<p>Limiter le pouvoir de négociation des salariés (1). Protéger les salariés et limiter le pouvoir des employeurs en matière de salaires (2) à (4). Reprendre du pouvoir (employeurs) en jouant sur les règles, puis en créant des règles nouvelles (5) et (6).</p>	<p>Veiller au bien-être des salariés au nom d’un impératif moral (1). Diviser les salariés pour les affaiblir (2). Protéger les salariés et limiter le pouvoir des employeurs (3) et (4). Réallouer les transferts sociaux vers assurance-maladie et retraite (5) et (6)</p>

## Conclusion

À la lumière de l'analyse de l'histoire des classifications et des sursalaires familiaux devenus allocations familiales, il apparaît que la RSE peut faire partie d'un long processus conduisant à la naissance de nouvelles contraintes pour les entreprises. L'adoption de pratiques socialement responsables peut relever aussi d'une démarche visant à accroître le pouvoir des entreprises.

Même au-delà de la volonté des acteurs, les pratiques volontaires d'aujourd'hui peuvent être appropriées et renforcées par les législateurs de demain, dans des directions non anticipées à ce jour. Nous avons montré que le très contraignant système français de classification des salaires de 1945 à 1950 trouve son origine dans des ententes informelles entre employeurs motivées au départ certes pour fournir un filet de sécurité aux salariés, mais aussi pour limiter la concurrence salariale à la hausse et le turnover. De même, le système français d'allocations familiales, développé sous le contrôle de l'État et des syndicats à partir de 1945, trouve son origine dans les sursalaires familiaux mis en place par des employeurs soucieux du mieux-être de leurs salariés, mais aussi par des organisations patronales soucieuses de diviser les travailleurs et d'écarter l'influence de l'État.

Notre contribution suggère finalement que les pratiques de RSE ne sont que des arrangements fragiles dont le potentiel régulateur peut être développé, si des acteurs engagés parviennent à les défendre. Il convient ici de souligner le rôle des crises et des mouvements de contestation. Les syndicats n'ont obtenu la satisfaction de leurs revendications en matière de régulation salariale (à savoir, des classifications contraignantes pour les employeurs) que sous la pression et l'organisation de grèves de masse, puis de la reconstruction après-guerre.

Au vu de l'expérience française en matière de classifications salariales et de sursalaires familiaux, faire l'éloge de la RSE pour son potentiel de régulation (Gendron et al. 2002), ou la condamner sans équivoque comme exercice de domination (Banerjee, 2008), est sans aucun doute réducteur.

Toutes ces considérations devraient nous inciter à être très nuancés et prudents dans notre réflexion sur les pratiques de RSE d'aujourd'hui et leurs prétendues finalités, devenirs, et effets et à venir. La période actuelle, riche en crises (sanitaire, climatique, géopolitique) peut toutefois servir d'accélérateur au potentiel régulateur de la RSE, si des acteurs savent s'en emparer.

## Références bibliographiques

- Arvidsson, S. (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies, *Journal of Business Ethics*, 96 (3), 339-354.
- Bamber, G., Lansbury, R.D., Wailes, N., G.J. (2004). *International and comparative employment relations*, London, Thousand Oaks: Sage.
- Banerjee, S.B. (2008). *Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Barrusse, V. D. L. (2015). Premiers jalons d'une politique familiale, *Informations Sociales*, (3), 21-28.
- Belem, G., Benoît, C., Bouslah, K., Champion, E., Guy, J., Najlaoui, H., Otero, A.I., (2007). *Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental*, Les cahiers de la CRSDD, collection Recherche, n° 11-2007.
- Bichot, J. (1997). *Les politiques sociales en France au XXe siècle*, Paris : Armand Colin.
- Bodet, C., Malandin, E., Vidal, E. (2006). *Codes de conduite vs Accords-Cadres Internationaux : un enjeu de renouvellement du syndicalisme international*, 1er Congrès du RIODD, 8 et 9 décembre.
- Bréchet, J. P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, *Revue Française de Gestion*, 184(4), 13-25.
- Bréchet, J. P., Monin, P., Saives, A. L. (2008). Légitimité, déviance et délit, *Revue Française de Gestion*, (3), 15-34.
- Brundtland, G.H. (1987). *Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development*, New York: United Nations.
- Capron, M. (2006). Responsabilité sociale des entreprises : marche arrière à Bruxelles, *Le Monde Économie*, 19 avril 2006.
- Caroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility, evolution of a definitional construct, *Business and Society*, 38(2), 268-294.
- Commaille, J. (1993). *Les stratégies des femmes, travail, famille et politique*, Paris : La Découverte.

Commaille, J., Strobel, P., Villac, M. (2002). *La politique de la famille*, Paris : La Découverte, Collection Repères.

Damon, J. (2003). Jacques Commaille, Pierre Strobel et Michel Villac, La politique de la famille, compte rendu in *Revue des politiques sociales et familiales*, 72(1), 109-111.

Doerr, J. (2021). *Speed and Scale, an action plan for solving our climate crisis now*, New-York: Penguin Random House, 416 p.

Donnadieu, G. & Denimal, P. (1993). *Classification-Qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris : éditions Liaisons, 199 p.

Dreyfus, P. (1965). *Émile Romanet, père des allocations familiales*, Paris : Arthaud, 186 p.

Dutton, P.V. (2002). *Origins of the French Welfare State: the struggle for Social Reform in France, 1914-1947*, Cambridge: Cambridge University Press.

European Commission (2001). *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, 32 p., Brussels: European Commission.

Europe et Société (2006). *Négociations collectives transnationales : un outil au service de la stratégie de Lisbonne ?* Supplément n°45 aux Cahiers de la Fondation N°63/64.

Eyraud, F. (1978). La fin des classifications Parodi, *Sociologie du Travail*, 3, 259-279, (juillet-septembre).

Eyraud, F., Jobert, A., Tallard, M., Rozenblatt, P. (1989). *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et sociales*, Paris : La Documentation française, 321 p.

Eyraud, F., Rozenblatt, P. (1994). *Les formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, Paris : La Documentation française, 212 p.

Frynas, J. G. & Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas, *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509.

Frynas, J. G. & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives, *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.

Gavini, C. (1998a). *La mise en œuvre des nouvelles grilles de classification dans quatre branches d'activité*, Rapport, Paris: DARES, 71 p

Gavini, C. (1998b). *Emploi et régulation : les nouvelles pratiques de l'entreprise*, Paris : CNRS éditions, 261 p.

Gendron, C., Turcotte, M.F., Lafrance, M.A., Maurais, J. (2002). *L'action des nouveaux mouvements sociaux économiques et le potentiel régulateur de la certification dans le domaine forestier*, Les cahiers de la CRSDD, collection Recherche, 08-2002.

Klarsfeld, A. & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'Organisation Responsable*, 3(1), 53-64.

Lefranc, G. (1957). *Histoire du travail et des travailleurs*, Paris : Flammarion.

Montes, J. F. (1994). La nécessité d'une première réglementation en allocations familiales, *Revue des Politiques Sociales et Familiales*, 37(1), 27-39.

Montes, J. F. (1999). Les allocations familiales aux cantonniers : une expérience catégorielle menée entre 1896 et 1920, *Revue des Politiques Sociales et Familiales*, 56(1), 67-77.

Naville, P. (1954). *Essai sur la qualification du travail*, Paris : éditions Marcel Rivière, 148 p.

Palier, B. (2008). *The long good bye to Bismarck? Changes in the French welfare state*. In *Changing France*, London: Palgrave Macmillan (pp. 107-128).

Reynaud, J.D. (1997). *Les règles du jeu*, Paris : Arm-and Colin, 2ème édition.

Saglio, J. (1986). Hiérarchies salariales et négociations de classifications, France 1900-1950, *Travail et Emploi*, 27, 7-19 (mars).

Saglio, J. (1987). Les négociations de branche et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification, *Droit Social*, 1, 20-33, janvier.

Syed, J., Özbilgin, M., (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices, *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435-2453.

Villac, M. (1992). Politique familiale et redistribution en direction des familles, *Revue des Politiques Sociales et Familiales*, 28(1), 1-11.

Villey, F. (1946). *Le complément familial du salaire : étude des allocations familiales dans leurs rapports avec le salaire*, Éditions sociales françaises, 249 p.

Wailles, N., Wright, C. F., Bamber, G. J., Lansbury, R. D. (2020). *International and Comparative Employment Relations*, London: Routledge, 1-19.

World Economic Forum, 2014. *Alliance of CEO Climate Leaders*, <https://www.weforum.org/projects/alliance-of-ceo-climate-leaders>

Alain KLARSFELD

Responsable du Laboratoire Travail Emploi Santé de TBS Business School, il a publié extensivement sur le management des talents et des compétences, le management de la diversité, et le management international et comparatif.