



**HAL**  
open science

## Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises

Bourguignon Rémi, Arnaud Mias, Pauline Barraud de Lagerie, Camille Phé,  
Laurence Serval, Pierre Garaudel, Simon Porcher, Emanuelle Nègre,  
Marie-Anne Verdier

### ► To cite this version:

Bourguignon Rémi, Arnaud Mias, Pauline Barraud de Lagerie, Camille Phé, Laurence Serval, et al..  
Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises.  
[Rapport de recherche] IAE Paris; Université Paris Dauphine. 2017. hal-02146507

**HAL Id: hal-02146507**

**<https://hal.science/hal-02146507>**

Submitted on 4 Jun 2019

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

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



# **Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises**

**Coordination : Rémi Bourguignon et Arnaud Mias**

**Rapport à destination du bureau de l'OIT pour la France**

**Décembre 2017**

# Contenu

Introduction .....	4
Chapitre 1 Vers une géographie sociale de l'entreprise multinationale .....	7
1. L'accord mondial d'entreprise : une forme en tensions .....	8
1.1. Une conception instituante de l'accord.....	9
1.2. Une conception constitutionnelle de l'accord .....	12
1.3. Une conception instrumentale de l'accord.....	15
2. La fabrique des accords mondiaux d'entreprise : processus de négociation, négociateurs et signataires .....	18
3. Variété des dispositifs de mise en œuvre et de suivi mis en place .....	24
3.1. Un outillage de transmission des connaissances porté par des procédures souvent sophistiquées : reporting, audit et formation .....	25
3.2. De multiples arènes de discussion.....	28
4. Quelle cartographie sociale de l'entreprise multinationale ?.....	32
Conclusion – L'accord mondial et les frontières.....	38
Chapitre 2 Les Accords-Cadres Internationaux et le rôle des syndicats dans le contrôle de la chaîne de valeur globale .....	39
1. Les Accords-Cadres Internationaux à l'aune de l'analyse organisationnelle.....	40
1.1. Le degré de hiérarchie au sein de la chaîne de valeur globale.....	40
1.2. Des mécanismes de contrôle des filiales multiples et variées .....	43
2. Résultats .....	46
2.1. Les ACI comme prolongement des politiques managériales.....	46
2.2. Les syndicats, acteurs du contrôle ?.....	49
2.3. Contrôle des filiales et contrôles des sous-traitants : une différence de nature .....	54
Conclusion.....	55
Chapitre 3 La communication externe des entreprises et des syndicats sur les ACI vue par les acteurs concernés : motivations et pratiques.....	59
1. Cadre théorique et littérature .....	61

<i>1.1 Les ACI en tant que pratique RSE spécifique.....</i>	61
<i>1.2 La légitimité interne comme un pré requis à la légitimité externe .....</i>	62
2. Méthodologie.....	63
3. Résultats .....	63
<i>3.1. Les pratiques de communication externe des entreprises sur les ACI .....</i>	64
<i>3.2. Pourquoi les entreprises communiquent-elles autour des ACI ? .....</i>	65
<i>3.3. Pourquoi les entreprises peuvent-elles être incitées à restreindre leur communication en matière d'ACI ? Les risques associés à une communication « large » .....</i>	69
<i>3.4. La communication sur les ACI par les syndicats .....</i>	72
Conclusion.....	76

# Introduction

**Rémi Bourguignon<sup>1</sup> et Arnaud Mias<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne et chercheur associé au Cevipof-Sciences Po

<sup>2</sup> Université Paris-Dauphine, PSL Research University, IRISSE (CNRS)

Les travaux sur les accords-cadres internationaux ont désormais une histoire. Aux études exploratoires des débuts ont succédé des travaux s'efforçant d'en capter les évolutions puis l'effectivité. C'est dans le prolongement de ces dernières réflexions que s'inscrit le présent rapport. Encore faut-il préciser que les travaux questionnant l'effectivité reposent sur des approches hétérogènes témoignant de la multi-dimensionnalité du débat induit par la pratique des accords-cadres internationaux. Pour le dire de manière schématique, il en va, d'une part, d'un travail doctrinal dont les juristes se sont, de longue date, emparés et on renverra de ce point de vue à la synthèse proposée par Marie-Ange Moreau en complément de ce rapport et qui témoigne d'une volonté de rendre visible sur le plan juridique l'entreprise de dimension internationale. Sa volonté de requalifier les accords-cadres internationaux en accords mondiaux d'entreprise participe de cet effort d'appréhension. Il en va, d'autre part, d'une analyse de la complexité des organisations multinationales et des difficultés concrètes que rencontrent ces entreprises dans la négociation et la mise en œuvre des accords-cadres internationaux. Ces analyses se nourrissent de travaux empiriques et de grilles de lecture issues de la théorie des organisations et des relations professionnelles.

Les trois chapitres qui composent ce rapport s'appuient ainsi sur l'analyse monographique d'une dizaine d'entreprises françaises signataires d'accords-cadres internationaux<sup>1</sup>. Le choix de réaliser des monographies traduit la volonté de saisir les processus complexes qui traversent les entreprises. Celles qui ont accepté les principes de cette étude et en constituent l'échantillon sont : Carrefour, Danone, EDF, Engie, Orange, PSA, Renault, Société Générale, Solvay, Total. Pour chacune de ces entreprises, l'objectif était de rencontrer une diversité d'interlocuteurs au niveau central représentant, côté employeur, la fonction ressources humaines/relations sociales certes mais également les fonctions périphériques à l'accord qui, sans être toujours directement impliquées dans la négociation ou le pilotage, ont une influence sur la mise en œuvre (voir tableau ci-dessous). Côté syndical, il s'agissait là aussi de croiser les points de vue d'acteurs multiples : fédérations internationales et représentants des salariés au sein de l'entreprise que ce soit dans les instances de suivi spécifiques ou dans les autres comités de dialogue social (CEE, comité de groupe). En nous centrant ainsi sur le niveau central des entreprises étudiées, il ne s'agit pas pour nous d'évaluer l'effectivité de ces accords, mais de nous concentrer sur l'appréhension de ces accords et de leur effectivité au

---

<sup>1</sup> Les auteurs du rapport souhaitent remercier Lisa Vivoni et Sophie Wlodarczak, toutes deux étudiantes en master à l'Université Paris-Dauphine, qui ont participé à l'étude empirique au cours du printemps 2017.

niveau central, le sens que les acteurs rencontrés donnent à ces accords et les moyens qu'ils se donnent pour les rendre effectifs.

**Tableau 1 Entretiens réalisés**

	Représentant de la direction		Représentants des salariés		
	Fonction RH/RS/droit social	Autres fonctions	Fédérations internationales	Représentants des salariés de l'entreprise ou fédérations syndicales nationales	
Carrefour	2	3	1	2	<b>8</b>
Danone	7	0	1	1	<b>9</b>
EDF	2	6	1	3	<b>12</b>
Engie	3	0	4	2	<b>9</b>
Orange	4	2	1	2	<b>9</b>
PSA	2	2	2	2	<b>8</b>
Renault	3	4	2	3	<b>12</b>
Société Générale	5	2	0	1	<b>8</b>
Solvay	1	2	1	4	<b>8</b>
Total	5	5	2	2	<b>14</b>
	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>97</b>

Les données recueillies font apparaître des contrastes marqués d'une entreprise à l'autre. Si certains accords sont conçus comme des « cadres » fixant le respect de normes fondamentales du travail et définissant quelques règles admises dans la relation de l'entreprise avec un nouvel interlocuteur syndical à l'échelle mondiale, en général la fédération syndicale mondiale (outre la reconnaissance de cet interlocuteur, un engagement à ne pas empêcher l'implantation syndicale dans les différentes filiales du groupe), le contenu d'autres accords apparaît plus dense et diversifié, et les engagements qui y sont pris sont plus précis, dans la perspective de déploiement d'une politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) à l'échelle du groupe transnational, en affirmant le primat donné aux procédures et dispositifs négociés sur une démarche strictement unilatérale. Au-delà du contenu des accords, la présente étude met en évidence l'hétérogénéité qui caractérise les pratiques et qui montre une diversité tant dans les finalités visées que dans les processus de négociation ou de mise en œuvre. Cette diversité se retrouve évidemment d'un accord à l'autre – et l'effort de classification réalisé dans le premier chapitre participe d'une identification des différences majeures – mais elle traverse également les entreprises. Que l'on interroge des représentants de la direction ou des représentants des organisations syndicales, des représentants de la fonction ressources humaines ou des représentants d'autres fonctions, des représentants du niveau central ou des représentants de niveaux plus locaux, et l'on aura des conceptions nuancées des accords-cadres internationaux. Cela nous montre à quel point les accords-cadres

internationaux, parce qu'ils reviennent à arrimer le dialogue social transnational d'entreprise aux politiques RSE des groupes, relèvent de pratiques en tension qui se nichent au cœur des logiques managériales. A leur manière, chacun des trois chapitres qui suivent interrogent ces tensions et la manière dont elles influencent les pratiques des acteurs. Le premier chapitre revient ainsi sur trois aspects de ces accords, à savoir leurs finalités, leur négociation et leur mise en œuvre pour montrer l'imbrication entre la dynamique d'un dispositif négocié et les politiques d'entreprise dans lesquelles il s'insère et qu'il contribue simultanément à consolider. En guise de discussion, les auteurs reviennent sur la notion de cartographie sociale qui se présente à leurs yeux comme un enjeu grandissant pour fournir un support au déploiement de ces politiques sur un périmètre mondial. Le second chapitre prend, pour sa part, l'angle du contrôle pour caractériser les dispositifs de mise en œuvre, d'une manière générale, et questionner la place qu'y occupent les organisations syndicales, en particulier. Les auteurs montrent que la volonté de mobiliser le réseau syndical comme un mécanisme de contrôle des politiques d'entreprise est une dimension centrale de l'engagement des entreprises dans la signature d'un accord-cadre international même si la traduction concrète de cette ambition est souvent inaboutie. L'analyse proposée montre finalement un intérêt commun des syndicats internationaux et des sièges sociaux des entreprises multinationales autour du développement des réseaux syndicaux, dans une logique de mise sous contrôle des entités locales. Enfin, les auteurs du troisième chapitre proposent de zoomer sur les enjeux de communication. Cette communication constitue un point problématique dans nombre des entreprises étudiées. Outil au service de la mise en œuvre mais aussi de la diffusion des bonnes pratiques, elle est aussi fréquemment l'objet de procès en marketing et autre « greenwashing ». Au final, si la recherche d'une légitimité est au cœur des pratiques de communication, le lien entre les deux apparaît plus complexe qu'on ne le présente habituellement. Selon que cette légitimité soit recherchée en interne, auprès des organisations syndicales notamment, ou en externe, la communication par les entreprises peut se heurter à un véritable « tabou ».

# Chapitre 1

## Vers une géographie sociale de l'entreprise multinationale

Pauline Barraud de Lagerie, Arnaud Mias, Camille Phé et Laurence Servel

Université Paris-Dauphine, PSL Research University, IRISSO (CNRS)<sup>2</sup>

Les groupes français qui ont adopté des accords mondiaux sont connus en France pour porter une ambition sociale plus prononcée que d'autres. Certains sont réputés pour être précurseurs d'un certain nombre d'innovations sociales. Et de fait, beaucoup des dirigeants que nous avons rencontrés mettent en avant le souci d'articuler de façon harmonieuse et efficace l'économique et le social, et éventuellement l'environnement. Une telle ambition sociale, qui s'exprime en particulier à l'occasion de la signature d'un accord mondial, se confronte en même temps à la difficulté de rendre effectifs des engagements pris par le groupe dans l'ensemble des filiales, voire de la chaîne de valeur (sous-traitants, franchisés, « sphère d'influence »). L'ambition et les exigences des accords mondiaux d'entreprise sont manifestement plus marquées que par le passé.

Il s'agit dans ce chapitre d'interroger la façon dont la négociation d'un accord mondial s'inscrit dans un ensemble plus ou moins large de politiques mondiales du groupe, qu'il tend à recomposer. Nous proposons ainsi de ne pas interpréter la signature d'un accord mondial au seul regard des motivations des différents signataires (ce qui a été fait dans d'autres études), mais de replacer cette signature dans une dynamique plus large de régulation du travail et des relations de travail dans chaque entreprise considérée.

En amont de la signature, la structuration du management pour s'engager dans la négociation mérite d'être interrogée, alors que les travaux existants ont eu plutôt tendance à étudier la structuration de la partie syndicale de la négociation. Une série de questions est associée à cette première interrogation : À quel(s) problème(s) l'accord répond-il du point de vue de l'employeur ? À quels enjeux, conjoncturels et structurels, les directions d'entreprise se sont-elles confrontées lors de l'élaboration de l'accord ? Ces enjeux perçus ont-ils déterminé le choix des clauses qui composent l'accord ? Des modèles et/ou des références ont-elles servi d'appui à la rédaction de l'accord ? Au-delà du maillage juridique à partir duquel sont construits les accords (références aux normes internationales, aux conventions de l'OIT...), comment l'accord mondial s'inscrit-il (ou non) dans un ensemble plus large de politiques de l'entreprise ? Le cas échéant, comment s'articule-t-il avec elles (complémentarité, substitution, mimétisme...) ?

---

<sup>2</sup> Les auteurs de ce chapitre tiennent à remercier Michèle Tallard, chercheuse CNRS au sein de l'IRISSO, qui a accompagné de son regard expert la rédaction de ce chapitre.



En aval de la signature, il convient d'étudier les actions entreprises pour mettre en œuvre l'accord mondial et en assurer le suivi. Comment les acteurs de l'entreprise s'y prennent-ils pour rendre ces accords effectifs ? Qui prend en charge cette mise en œuvre ? Il convient ici de porter particulièrement attention à la façon dont les services des ressources humaines (RH) se coordonnent dans la configuration complexe de grands groupes internationaux et à la manière dont les directions cadrent les usages des accords mondiaux dans les différents filiales et établissements du groupe. Quels outils managériaux sont-ils élaborés à cette occasion pour équiper le suivi et l'évaluation de l'accord ? Cette mise en œuvre et cette évaluation font-elles l'objet d'une concertation spécifique avec les représentants du personnel ? À quelle échelle ? Dans quelles instances ?

Afin de répondre à ces questions, nous proposons de procéder en quatre temps. Nous montrons d'abord que l'élaboration d'un accord mondial d'entreprise peut s'inscrire dans trois logiques différentes qui déterminent la forme et le contenu de l'accord et qui influencent fortement sa mise en œuvre. Une fois ces trois logiques identifiées, nous analysons de plus près les processus de négociation, ainsi que l'identité et le rôle des négociateurs et des signataires. Dans un troisième temps, il s'agit de dégager quelques régularités et de repérer les différences dans la façon dont chaque groupe met en œuvre et assure le suivi de l'accord. Le recensement des différents dispositifs, procédures et arènes mis en place pour assurer une certaine effectivité de l'accord nous permettra dans un dernier temps de pointer les enjeux de connaissance qui sont associés aux accords mondiaux étudiés et qui se traduisent dans plusieurs cas par la construction d'une cartographie sociale de l'entreprise multinationale.

## **1. L'accord mondial d'entreprise : une forme en tensions**

La sophistication des accords, l'élargissement thématique, ainsi que l'introduction et/ou l'internalisation de procédures de suivi peuvent être perçus comme des évolutions générales, qui justifient d'ailleurs de parler aujourd'hui d'« accord mondial d'entreprise »<sup>3</sup>. Toutefois, si on peut en percevoir les grandes lignes à un niveau général, ces évolutions ne se manifestent pas de la même façon d'une entreprise à l'autre. D'une part, certaines entreprises étudiées, comme la Société Générale par exemple, signent des accords qui restent sur un format

---

<sup>3</sup> Ce glissement sémantique est d'ailleurs opéré par les rédacteurs et les signataires eux-mêmes. Certes, les expressions varient d'une entreprise à l'autre et le vocable n'est pas définitivement stabilisé. Mais la majorité des textes que nous avons étudiés sont intitulés « accord mondial » (Engie, Orange, Société Générale, Solvay et Total emploient cette expression, quand Carrefour parle d'« accord international » et que les deux groupes automobiles français (Renault et PSA) utilisent l'expression « accord cadre mondial » ; EDF a signé un « accord sur la RSE » et Danone une « convention » sur l'emploi durable et l'accès aux droits). Il nous semble surtout que la notion d'« accord mondial d'entreprise » doit permettre de marquer le fait que ces accords sont de moins en moins conçus comme des « cadres » fixant le respect de quelques normes fondamentales du travail et définissant quelques règles admises dans la relation de l'entreprise avec un nouvel interlocuteur syndical à l'échelle mondiale, en général la fédération syndicale mondiale (outre la reconnaissance de cet interlocuteur, un engagement à ne pas empêcher l'implantation syndicale dans les différentes filiales du groupe). Leur contenu se densifie et se diversifie, et les engagements se font plus précis, dans la perspective de déploiement d'une politique d'entreprise à l'échelle du groupe transnational. L'adjectif « mondial » permet aussi de mettre en évidence le « parallélisme entre structure du groupe (mondial), stratégie du groupe (mondiale), organisation du groupe (mondiale), spécificité du secteur (mondialisé), représentation des travailleurs au plan international (FSI) et droits négociés (applicable dans tout le périmètre visé) » (Moreau, 2017).

relativement classique. D'autre part, les autres entreprises ne font pas évoluer leurs accords de la même manière, certaines faisant le choix de faire évoluer, en le renégociant, l'accord antérieur, d'autres juxtaposant un nouvel accord, plus spécifique, au premier accord. La différence pourrait paraître une simple nuance formelle. Elle nous semble au contraire révélatrice de conceptions très contrastées de l'outil « accord mondial d'entreprise ». Il est ainsi possible de classer les accords en trois catégories en fonction des logiques à partir desquelles ils sont conçus, logiques qui se donnent assez clairement à voir lorsqu'on regarde la structure et le contenu des accords. Nous proposons de distinguer une logique *instituyente*, qui se manifeste majoritairement dans les premiers accords signés, d'une logique *constitutionnelle* et d'une logique *instrumentale* (voir tableau 1). Cette catégorisation permet alors d'identifier des dynamiques d'apprentissage propres à chaque entreprise, sur la base d'une première expérience de négociation et de mise en œuvre d'un accord-cadre international.

### *1.1. Une conception instituyente de l'accord*

La logique instituyente se manifeste dans des accords dont le contenu est centré sur l'engagement à respecter et à faire respecter les droits sociaux fondamentaux, ce qui est le cas de la plupart des premiers accords-cadres internationaux signés dans les entreprises étudiées<sup>4</sup>. La logique est instituyente à un double titre. Il s'agit d'abord pour le groupe de se définir, à travers cet accord, comme un groupe international. Comme cela a pu être montré ailleurs, l'adoption d'un tel accord s'inscrit dans le contexte d'une stratégie d'internationalisation du groupe. Mais l'accord participe aussi de l'institution d'une relation privilégiée, inscrite dans la durée, avec un interlocuteur syndical. Il convient à cet égard d'insister sur la perspective temporelle dans laquelle s'inscrit la signature de l'accord dans cette logique instituyente. Il ne s'agit pas d'un texte qui reconnaît à l'instant *t* de sa signature un ensemble de valeurs fondatrices pour la direction et la gestion de l'entreprise, mais qui pose un engagement durable à respecter les règles qui y sont énoncées et à s'assurer de ce respect dans un dialogue régulier avec l'interlocuteur syndical. De ce fait, l'accord marque le souhait d'instituer cette relation dans la durée. Rétrospectivement, on peut même constater que l'institution de cette relation avec un interlocuteur syndical prévaut dans bien des cas sur les autres motifs, le suivi précis de la mise en œuvre de l'accord restant alors en arrière-plan des préoccupations. Ainsi, chez Carrefour, l'accord de 2001 n'a pas donné lieu à un suivi à proprement parler, à la différence de l'accord de 2015.

Les accords relevant d'une logique instituyente répondent à des attentes d'intermédiation pour la direction dans une perspective de pacification sociale et de sécurisation des risques réputationnels (Hadwiger, 2014). L'accord mondial permet dans ce cas de trouver une prise institutionnelle à la résolution de conflits locaux, en permettant à ses signataires, direction du groupe et fédération syndicale internationale, de s'instituer conjointement comme des tiers pouvant intervenir dans ces conflits. Les cas d'Orange dans les années 2000 et de la Société Générale aujourd'hui illustrent bien ces enjeux. L'accord mondial du groupe Orange de 2006

---

<sup>4</sup> Les exceptions sont EDF, Engie, Solvay et Total, dont les premiers accords se situent d'emblée dans une logique constitutionnelle. Voir *infra*, section 1.2.

donne de fait à la nouvelle Alliance syndicale mondiale, qui rassemble tous les syndicats nationaux affiliés à UNI Global Union, un rôle de médiation dans la résolution des conflits dans les filiales africaines du groupe. Un article intitulé « Anticipation et résolution des conflits » prévoit que « si l'UNI ou l'Alliance Syndicale Mondiale UNI du Groupe France Télécom estiment que cet accord, ou l'un de ses principes, n'est pas appliqué dans l'une des entités du Groupe, elles s'engagent, préalablement à leurs communications externes, à contacter la direction du Groupe France Télécom afin que la concertation nécessaire s'instaure. De son côté, le Groupe s'engage à prendre, le plus rapidement possible, toutes les dispositions nécessaires pour faire respecter le contenu de cet accord ». L'accord peut être lu comme fondé sur des engagements réciproques de comportements « loyaux » dans les rapports entre syndicats et direction : « le bureau de l'Alliance s'est engagé à informer la Direction avant toute communication à l'extérieur, si un manquement vis-à-vis des dispositions prévues par l'accord est signalé par un syndicat d'un site, en échange d'un engagement de la Direction à adopter une attitude neutre vis-à-vis du fait syndical »<sup>5</sup>, visant comme il est écrit dans l'accord « ni à aider ni à empêcher le syndicat de s'implanter ». Le principal effet de cet accord est d'avoir facilité la reconnaissance du fait syndical auprès de directions de filiales qui y étaient particulièrement opposées, comme en atteste la création de quelques organisations syndicales dans les filiales africaines, qui se sont toutes affiliées à l'UNI. À la Société Générale, la direction attend de l'Alliance mondiale UNI qu'elle joue également un rôle de prévention des conflits : « *Quand on a eu un conflit social dans un pays africain et bien typiquement bien évidemment le management nous l'a remonté, on était au courant, on est intervenu. Mais c'est vrai que l'UNI aurait pu jouer [...] un rôle, à la fois de remonter le climat social en amont plutôt qu'au moment de la crise, jouer éventuellement ou en tout cas tenter de jouer ou participer à ou collaborer à une démarche de médiation* » (Responsable des négociations sociales). Le soutien apporté à l'Alliance par l'accord mondial sur les droits fondamentaux de 2015 est aussi le moyen pour le responsable des négociations sociales de favoriser un « *syndicalisme plus intelligent* », face à un syndicalisme « *politique, dangereux* » qui peut être compliqué à gérer. Un responsable Strategy and Business Development évoque des « *situations qui sont souvent compliquées avec les syndicats [comme] en Afrique subsaharienne où il y a fréquemment des conflits sociaux et des grèves, parfois un peu violentes d'ailleurs* ». Et il ajoute : « *dans une situation où on aurait un problème de contrôle d'une situation qu'on n'arrivait pas à gérer, on pouvait très bien utiliser le fait qu'on avait désormais un partenariat mondial pour qu'eux-mêmes fassent pression auprès des syndicats, que l'organisation centrale fasse pression auprès du syndicat. On pouvait rentrer dans un pays en essayant de nous aider à résoudre le conflit.* »

La logique instituante répond donc à des préoccupations managériales relevant principalement du champ des relations sociales. Mais elle est également portée par certaines stratégies syndicales. Le fait que les premiers accords mondiaux des trois entreprises de services qui composent notre corpus relèvent de cette logique n'est pas anodin. Cela renvoie à la stratégie d'UNI Global Union qui entend faire des accords signés dans les entreprises multinationales

---

<sup>5</sup> J. Barreau et A. Ngaha, 2013, « L'application des accords-cadres internationaux (ACI) : enjeux et déterminants », *Socio-économie du travail*, n° 35, p. 650.

un levier d'implantation et de syndicalisation, via la reconnaissance d'Alliances syndicales mondiales. Comme le relève Isabelle Daugareilh, « pour certaines organisations syndicales comme UNI, la mise en œuvre ne représente pas un élément de la négociation si bien que les textes des accords signés par ce syndicat, à quelques exceptions comme celui de France Télécom, ne comprennent aucune stipulation sur le suivi et le contrôle. Ce sont d'ailleurs des accords très rapidement négociés, d'une certaine façon "arrachés" à la direction d'une entreprise du fait de la création d'un rapport de forces syndical interne grâce à la création d'un réseau mondial syndical au sein de l'entreprise » (2017, p. 66-67).

D'autres premiers accords-cadres s'adosent fortement à cette logique instituante, tout en ménageant, de fait, une place à quelques thèmes complémentaires aux droits sociaux fondamentaux. Ils tendent en cela à préfigurer la logique constitutionnelle qui prévaut aujourd'hui dans une part importante des accords mondiaux signés par des groupes français (voir *infra*, section 1.2)<sup>6</sup>. Ainsi, la « Déclaration relative aux droits sociaux fondamentaux » du groupe Renault (octobre 2004), signée conjointement par la direction et la FIOM (Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie), relève d'une logique instituante (son intitulé même en atteste). Mais si elle couvre l'interdiction du travail forcé, celle du travail des enfants, la liberté syndicale et le droit de négociation collective, elle promeut aussi la « juste rétribution » du travail (renvoyant à la convention n° 100 de l'OIT – non-fondamentale) et énonce d'autres engagements qui vont bien au-delà des seuls droits fondamentaux : engagements en matière d'amélioration de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, d'égalité des chances, d'accès à la formation, de reconversions et de reclassements, ainsi que d'aménagement du temps de travail. De la même façon, dans son accord-cadre de 2006, le groupe PSA est très clairement dans une logique instituante. Suivant les termes même du texte, « à travers [cet] accord cadre mondial, PSA Peugeot Citroën souhaite formaliser ses engagements en faveur des droits humains fondamentaux en associant les organisations syndicales, ainsi que la Fédération Internationale des Organisations de Travailleurs de la Métallurgie (FIOM) et la Fédération Européenne des Métallurgistes (FEM) ». Pour autant l'accord comprend des engagements qui, au-delà des stricts droits humains fondamentaux<sup>7</sup>, de la lutte contre la corruption et de la prévention des conflits d'intérêt, concernent aussi « la gestion et le développement des ressources humaines » : gestion responsable de l'emploi et des compétences, conditions d'emploi attractives et conditions de travail correspondant aux meilleurs standards internationaux. Le tout premier accord-cadre signé par BSN et l'UITA en août 1988 se structure autour de quatre « principes de base » : à l'application du droit syndical (qui renvoie aux conventions de l'OIT n° 87, 98 et 135) s'ajoutent une « politique visant à atteindre le même niveau et la même qualité d'information [...] dans tous les lieux d'implantation des entreprises BSN », une politique de formation qualifiante, notamment dans les situations d'introduction de nouvelles technologies,

---

<sup>6</sup> Cela explique en même temps le positionnement particulier de ces accords dans le tableau 1, à droite de la colonne.

<sup>7</sup> Promotion et respect des Droits de l'Homme ; non-complicité dans la violation des droits humains ; liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective ; élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire ; abolition effective du travail des enfants ; élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

et une évolution de l'ensemble des conditions pour assurer une réelle égalité hommes-femmes.

### *1.2. Une conception constitutionnelle de l'accord*

Plus de la moitié des accords mondiaux récemment adoptés articulent un nombre plus important d'engagements, couvrant un spectre thématique large et rassemblés autour de quelques grandes orientations de la politique d'entreprise. Ces engagements incluent systématiquement ceux relevant de la dimension instituante (droits sociaux fondamentaux et reconnaissance de l'interlocuteur syndical comme négociateur et comme médiateur)<sup>8</sup>. Mais la dimension constitutionnelle se manifeste par l'énonciation d'une liste de thèmes, d'engagements thématiques, de champs de politique d'entreprise, qui vont bien au-delà des droits sociaux fondamentaux. Par exemple, dans son accord de 2010, PSA n'évoque plus, comme en 2006, une volonté de « formaliser ses engagements en faveur des droits humains fondamentaux » (cf. *supra*) mais annonce vouloir « *reformaliser ses engagements en faveur des droits humains fondamentaux, du développement responsable et de la protection de l'environnement.* » On le voit, au moins autant que l'ajout du chapitre sur l'environnement (comme nous l'avons souligné plus haut, l'accord de 2006 comportait déjà des engagements qui allaient au-delà des seuls droits sociaux fondamentaux), c'est surtout la façon de présenter la fonction du texte qui lui donne une dimension constitutionnelle. Le cas de l'accord PSA est d'ailleurs une bonne illustration d'une dynamique observée dans plusieurs cas : l'accord de type constitutionnel approfondit et élargit un premier accord de type instituant. En 2017, le nouvel accord cadre mondial de PSA prolonge d'ailleurs cette logique constitutionnelle en ajoutant à l'accord de 2010 un nouveau volet concernant « la politique de ressources humaines pour développer le capital humain du groupe ». De son côté, Renault avait signé une déclaration « instituante » en 2004 (voir *supra*). L'accord de 2013 se présente sous un jour « constitutionnel » en ce qu'il est très explicitement structuré autour de trois responsabilités reconnues par le groupe en sus du respect des droits sociaux fondamentaux et des relations avec les fournisseurs : la « responsabilité sociale », la « responsabilité sociétale » et la responsabilité environnementale (plus exactement : « Protection environnementale et mobilité durable pour tous »).

La conception qui fonde ces accords mondiaux peut être qualifiée de « constitutionnelle » afin de refléter l'ambition souvent associée à ces accords. Le directeur des relations sociales du groupe Solvay emploie lui-même le terme de « constitution » : « *Dans un accord mondial, comme c'est un accord-cadre sur des grands principes, tous les thèmes sont importants, c'est-à-dire qu'un accord-cadre, je ne vois pas que des thèmes soient moins importants que d'autres. Et s'il y a des thèmes moins importants que d'autres, ils n'ont rien à faire dans un accord-cadre. L'accord-cadre je dis quelquefois que c'est une constitution. Après vous*

---

<sup>8</sup> Chez Solvay, dont l'accord s'inscrit pleinement dans cette logique constitutionnelle, un cadre dirigeant suggère ainsi le maintien d'une dimension instituante particulièrement forte : « *ça crée une sorte de niveau d'appel comme disent les juristes. Ça donne une possibilité d'appeler le corporate. Les syndicats locaux, quand ils adhèrent à IndustriAll, en sens inverse, ils savent qu'ils vont pouvoir utiliser IndustriAll comme moyen de nous saisir* ».

*déclinez la constitution en lois, en décrets, etc. [Il évoque la reconnaissance d'un congé maternité de quatorze semaines dans l'ensemble du groupe et sa déclinaison dans les filiales nord-américaines.] C'est important mais ce n'est pas aussi important que l'accord-cadre. Là, j'applique un peu une mise en musique d'une politique, ce n'est pas au même niveau. Là on est plus dans la loi ; là je suis dans la constitution. »*

Dans une telle conception constitutionnelle, l'accord mondial d'entreprise représente effectivement la constitution de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), à un double titre. Il sert d'abord de texte de référence pour l'ensemble de cette politique et pour l'ensemble des directions et des filiales concernées par cette politique, ces dernières étant appelées à mettre « *en musique* » la politique d'entreprise, pour reprendre l'expression du directeur des relations sociales de Solvay. Dans le cas de Total, la conception constitutionnelle de l'accord se manifeste par une forme de rationalisation de la politique RSE engagée par le groupe. L'accord mondial « Corporate social responsibility » adopté en 2015 regroupe dans un document unique des dispositifs RSE mis en place par le passé, mais conçus initialement de façon indépendante. Il s'agit, selon les mots de la direction, de « *mettre en cohérence [...] des mesures qui étaient déjà largement présentes* ». Un même effort de rationalisation se manifeste dans l'accord que Danone signe en 2005, qui regroupe les accords précédemment signés dans un même texte et que le directeur des relations sociales hésite à appeler une « bible » : « *en 2005, ce qu'on a fait, tous les accords qui étaient signés, on les a regroupés en ce qui est devenu une - alors on peut employer, j'allais dire une bible, ce n'est pas le bon mot – mais une base de modes de fonctionnement. Ils n'ont pas été actualisés, ils ont été regroupés en disant “ça c'est les principes sociaux fondamentaux chez Danone signés avec l'UITA”* ».

L'accord mondial d'entreprise définit par ailleurs des procédures, voire des instances, paritaires, que l'on pourrait assimiler à des principes de gouvernement de l'entreprise fondés sur le « dialogue social ». La différence est ici importante au regard de la logique instituante précédemment analysée. L'accord mondial d'entreprise ne se limite pas à un outil des relations sociales internationales (reconnaissance syndicale et médiation dans les conflits), mais fixe l'ensemble des politiques d'entreprise visées dans une perspective préférant le dialogue à la décision unilatérale. On peut relever à cet égard que, dans plusieurs cas, la signature d'un accord mondial de type constitutionnel est plus ou moins concomitante de la pérennisation d'une structure de dialogue social au niveau mondial, à l'image du Solvay Global Forum mis en place à titre expérimental en 2015 et dont l'existence est formalisée en juin 2017, quelques mois après la signature de l'accord mondial, ou encore du Comité mondial du groupe PSA mis en place en 2010 et dont les attributions sont renforcées par l'accord de 2017<sup>9</sup>.

La conception instituante de l'accord mondial n'est pas gommée dans cette logique constitutionnelle, qui peut être interprétée comme une extension à vocation générale d'un principe instituant fondateur. Nous avons mentionné plus haut comment les préoccupations de

---

<sup>9</sup> Nous revenons plus loin sur les arènes de dialogue social mises en place au niveau mondial dans les différentes entreprises étudiées. Voir *infra*, section 3.

syndicalisation et de résolution des conflits locaux au niveau du groupe ne disparaissent pas chez Solvay. Mais certains accords mondiaux affirment plus nettement que d'autres leur vocation constitutionnelle. De ce point de vue, l'« accord international pour la promotion du dialogue social et de la diversité et pour le respect des droits fondamentaux au travail » du groupe Carrefour (2015), s'il paraît effectivement plus étoffé et sophistiqué que le premier accord de 2001, marque un déplacement moins prononcé que les autres accords étudiés en direction de cette logique constitutionnelle<sup>10</sup>. Une bonne part de l'accord porte sur les principes orientant la pratique du dialogue social dans le groupe (promotion du dialogue social, liberté syndicale et protection du droit syndical, respect des principes de négociation collective). S'ajoute à ce bloc « instituant » une clause concernant la « lutte contre les discriminations et [la] promotion de la diversité ». Comme le reconnaît un responsable d'UNI Global Union, « *le but de l'accord, c'est effectivement de développer la syndicalisation et la négociation collective dans des pays où ça n'existe pas* ». Témoigne également de cette polarisation maintenue sur la logique instituante le fait qu'une annexe de l'accord international porte sur le « processus de création ou d'implantation d'une organisation syndicale au sein d'une entité locale du groupe Carrefour ». L'accord mondial sur les droits fondamentaux, le dialogue social et le développement durable adopté en 2010 par le groupe GDF-Suez (devenu depuis Engie) présente un profil relativement proche. Le groupe y reconnaît les normes sociales internationales (des Nations Unies, de l'OCDE et de l'OIT) et en particulier les conventions de l'OIT concernant la liberté d'association et la négociation collective, la discrimination, le travail forcé, le travail des enfants et les clauses de travail dans les contrats passés par une autorité publique. S'y ajoutent des engagements, brièvement énoncés, concernant la lutte contre le changement climatique et la gestion de l'impact des activités de l'entreprise. La conception constitutionnelle de cet accord, signé deux ans après la fusion, s'exprime davantage à travers l'ambition de tracer par cet accord un programme de négociations et d'initiatives pour les années à venir, entre autres autour de la formation, de la santé-sécurité au travail, des restructurations et du changement climatique.

L'accord sur la responsabilité sociale du groupe EDF est un cas atypique au regard de la logique constitutionnelle. D'un côté, l'accord est très ambitieux dans son contenu : au rappel des textes fondamentaux et des conventions de l'OIT succède une recension des engagements de l'entreprise en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, qui inclut les questions de santé et sécurité au travail, de parcours professionnels des salariés, de protection sociale, de lutte contre les discriminations, d'anticipation et d'accompagnement social des restructurations et d'intéressement, mais aussi la protection de l'environnement, des actions en direction des clients vulnérables, des aides à l'intégration des personnes en situation de handicap, des intentions en matière de développement économique et social local, la participation à des actions d'intérêt général et des actions en faveur de l'accès à l'énergie. D'un autre côté, la logique constitutionnelle est limitée au regard du périmètre d'application de l'accord. En effet, les sociétés contrôlées par le groupe ne sont soumises à l'accord sur la responsabilité sociale que si elles signent un accord d'adhésion : « *C'était ce mécanisme qui a fonctionné pour le plan d'épargne groupe et qu'on avait adopté pour l'accord RSE en disant*

---

<sup>10</sup> D'où son positionnement spécifique dans le tableau 1.

*«plutôt que de faire un truc qu'on va brider dans son contenu parce qu'on se dit que dans telle ou telle société, ça risque de poser des problèmes, donc on va se limiter en termes d'ambition, on fait plutôt le contraire. On fait un accord tel qu'on le conçoit, tel qu'on le voudrait au niveau du groupe.»* (directeur du pôle national de droit social). Ce mécanisme d'adhésion volontaire des filiales peut certes être vu comme un dispositif favorisant l'effectivité de l'accord, par le fait d'un engagement volontariste des filiales<sup>11</sup>, mais qui fragilise en même temps la portée mondiale et la logique constitutionnelle de l'accord si toutes les sociétés du groupe ne reprennent pas l'accord comme base de leurs politiques.

### *1.3. Une conception instrumentale de l'accord*

Si la conception constitutionnelle s'affirme dans les situations de renégociation d'un premier accord-cadre international, la conception instrumentale se manifeste plus nettement dans les situations où plusieurs accords distincts cohabitent. La conception instrumentale s'exprime à travers des accords spécifiques qui se juxtaposent à un autre (ou d'autres) accord(s), de type instituant ou constitutionnel. Ces accords sont circonscrits à un champ particulier des politiques de l'entreprise. Relèvent de cette conception nombre d'accords mondiaux du groupe Danone, tels celui sur l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail et le stress signé en 2011 ou celui sur l'emploi durable et l'accès aux droits signé en 2016, sur lequel nous nous sommes penchés plus particulièrement dans le cadre de cette étude. L'accord mondial santé sécurité adopté par le groupe Engie en 2014 se présente quant à lui comme une déclinaison pratique de la « constitution » de 2010 qui, pour d'autres thèmes, a engendré des initiatives qui se sont inscrites à une autre échelle et/ou sont passées par un plan d'actions unilatéral. L'accord mondial adopté par PSA en 2017 aurait pu s'inscrire dans une logique proprement instrumentale en se centrant sur un volet « politique des ressources humaines ». C'était en tout cas l'intention originelle de la direction. Mais, en réponse à une demande d'IndustriALL Global Union, le choix a été fait d'articuler ce volet avec le précédent accord, de 2010. Il en résulte un accord à la fois à dimension « constitutionnelle » du fait de la reprise du contenu de 2010, et à portée « instrumentale » au regard de la partie ajoutée.

La conception instrumentale se manifeste par des objectifs d'efficacité et d'opérationnalité managériales qui, sans être absents dans la logique constitutionnelle, sont ici plus ouvertement associés à la signature de l'accord mondial. Ainsi, l'accord mondial sur la santé sécurité adopté par le groupe Orange en novembre 2014 vise à répondre à des enjeux et problèmes précis. Il vise d'abord à soutenir le déploiement du système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) dans l'ensemble des filiales de l'accord, sur la base d'une « lettre de décision » signée par le nouveau PDG du groupe en juillet 2012. La direction entend mettre en place les procédures et les instances permettant d'assurer la mise en œuvre et un suivi plus efficaces du SMSST mis en place quelques années plus tôt en France, afin de faciliter l'organisation et l'harmonisation de la politique santé au travail du groupe. L'accord

---

<sup>11</sup> C'est en tout cas l'interprétation qu'en fait Isabelle Daugareilh : « Il faut souligner que l'ACI EDF est le seul accord de ce type négocié et conclu avec toutes les directions des sociétés du groupe et leurs syndicats nationaux. C'est sans doute aussi une des raisons pour lesquelles c'est l'ACI le plus approfondi, le plus précis et le plus innovant d'un point de vue social » (2017, p. 63).



répond ensuite à une revendication syndicale en matière de couverture santé et d'accès aux soins dans les filiales africaines. Il est aussi une réponse à l'épidémie du virus Ebola et prévoit à ce titre des moyens de lutte contre les pandémies. Chez Danone, le directeur du développement des organisations et des dynamiques sociales associe très directement dialogue social et performance de l'entreprise, même s'il ne renvoie pas à des problèmes managériaux précis : « *On est persuadé, historiquement chez Danone, à tort ou à raison, que le dialogue social, le dialogue entre les partenaires sociaux pas avec les partenaires sociaux, on est aussi des partenaires sociaux, c'est quelque chose qui peut faire progresser la performance de l'entreprise, la performance globale de l'entreprise, sa performance économique, sociale, humaine, sociétale* ».

En général, les dispositifs mis en place à la suite de ces accords mondiaux sont plus spécifiques, avec un poids important donné aux indicateurs de suivi et de résultats (voir *infra*, section 3). L'attente en termes de résultat est plus affirmée que dans d'autres accords. Le directeur santé-sécurité du groupe Engie l'exprime assez clairement : « *On a le souci permanent, et il est complètement partagé, et de mon point de vue c'est un des signes de maturité et puis d'intérêt de signer les uns, les autres, c'est qu'on ne s'en arrête pas au processus. L'objectif, c'est qu'à la fin, ce soit bien un levier pour un progrès et pour que les salariés ou les prestataires qui travaillent le fassent dans des conditions de bonne santé et sécurité. Donc on regarde les résultats.* » L'appui sur les organisations syndicales, s'il est central, peut parfois, comme chez Engie, être relativisé par le développement d'outils managériaux qui fonctionnent parallèlement aux procédures de dialogue social. Le directeur santé-sécurité le dit aussi : « *l'essentiel de mon boulot est de challenger et de s'assurer que les Business Unit... on est sur un régime objectif résultat et écart et on continue d'avancer* ». Le suivi strictement managérial de l'accord mondial passe ainsi par ces « *challenges* » trimestriels, qui redoublent et préparent les commissions de suivi avec les représentants syndicaux. Ces observations viennent relativiser le rôle des représentants du personnel tel qu'il peut être par ailleurs mis en avant : l'effectivité de l'accord est attendu davantage de son intégration dans un ensemble d'outils de gestion relevant du SMSST au niveau du groupe, que de la capacité des représentants du personnel à interpellier localement les directions des filiales vis-à-vis des engagements de l'accord mondial (voir aussi *infra*, section 4).

L'accord mondial adopté par Total en 2015, s'il s'inscrit dans une logique constitutionnelle, tend dans sa mise en œuvre vers une logique instrumentale<sup>12</sup>. De nombreux outils de reporting et procédures d'audit interne et/ou externe existent avant l'accord ; ils sont de fait appréhendés comme des outils au service de la mise en application de l'accord, sans donner une place privilégiée aux organisations syndicales. C'est ainsi que sur la problématique des Droits de l'Homme, le groupe continue de faire appel à un cabinet d'audit éthique, les syndicats n'étant guère plus qu'informés sur les conclusions de l'audit.

---

<sup>12</sup> Ce qui explique son positionnement spécifique dans le tableau.

Tableau 1 : Trois conceptions de l'accord mondial d'entreprise<sup>13</sup>

Logique fondatrice de l'accord	<i>Instituante</i>	<i>Constitutionnelle</i>	<i>Instrumentale</i>
Exemples d'accord	Carrefour 2001 Danone, 1988 Orange 2006 PSA 2006 Renault 2004 <b>Société générale 2015</b>	<b>Carrefour 2015</b> Danone 2005 <b>EDF 2005, 2009</b> Engie 2010 PSA 2010 <b>PSA 2017</b> <b>Renault 2013</b> <b>Solvay 2017</b> <b>Total 2015</b>	<b>Danone 2011, 2016</b> <b>Engie 2014</b> <b>Orange 2014</b>

Les différences entre les trois logiques que nous avons identifiées se manifestent également dans la façon dont peuvent s'essouffler les dynamiques portant les accords mondiaux d'entreprise.

La logique instituante s'affaiblit lorsque les rencontres entre la direction du groupe et les représentants de la fédération syndicale internationale perdent de leur sens, qu'il n'y a plus d'enjeux pour nourrir les échanges. Ainsi, chez Orange, la dynamique des relations sociales internationales impulsée par l'accord mondial sur les droits sociaux fondamentaux de décembre 2006 pâtit rapidement des nombreux changements de représentants et de la dégradation du dialogue avec la direction en France, au point que l'accord mondial sur la santé-sécurité de 2014 est perçu comme le signe et le moyen d'une relance des relations entre l'Alliance syndicale mondiale, reconnue par l'accord de 2006, et la nouvelle équipe dirigeante du groupe.

Dans le cadre d'une logique constitutionnelle, l'essoufflement vient plutôt d'un débordement par les initiatives unilatérales et les instruments managériaux. Le cas d'EDF est à cet égard exemplaire. L'accord sur la responsabilité sociale signé en 2005 et renouvelé en 2009 manifeste la volonté de diffuser un socle commun de valeurs et de participer ainsi à la constitution d'EDF comme groupe international. Mais en se constituant, le groupe a progressivement affirmé une démarche managériale qui vient en retour contraindre le dialogue social à l'échelle mondiale, qui se cherche un nouveau souffle en 2017. Une politique managériale s'est progressivement imposée en matière de responsabilités et de développement durable et c'est la direction du développement durable qui en assure le déploiement ce qui, selon certains, nuit à la lisibilité : « *on a la filière DRH groupe qui gère un accord RSE et la direction du développement durable qui a des correspondants RSE, donc déjà là, on ne comprend plus* ». La politique managériale qui se développe parallèlement à l'accord mondial s'accélère à partir de 2013, moment où la direction générale du groupe

<sup>13</sup> Les accords en gras sont ceux que nous avons directement étudiés. D'autres accords signés dans les entreprises rencontrées sont signalés ici afin de pointer la coexistence ou l'évolution de conceptions d'un accord à l'autre dans une même entreprise. Tous les accords signés par les entreprises françaises étudiées n'apparaissent toutefois pas ici.

amorce une démarche sur les « engagements de responsabilité d'entreprise ». Certains représentants syndicaux perçoivent une forme de concurrence entre les deux démarches : « *Et le souci, aussi, c'est que la direction, elle est en train de nous doubler en mettant en place ses propres objectifs de RSE, qu'elle a défini unilatéralement et du coup les salariés vont plus connaître ces engagements de la direction que l'accord RSE qui est un peu touffu, qui est un peu... donc ça c'est une difficulté* ».

Enfin, la dynamique portée par la logique instrumentale peut rapidement s'essouffler, une fois les indicateurs mis en place. Chez Engie par exemple, les acteurs font l'expérience d'un émoussement de la volonté d'assurer un suivi de la mise en œuvre des accords. Chaque accord transnational (européen le plus souvent) donne lieu à la création d'une commission de suivi. L'essentiel des discussions qui s'y déploient se focalisent en fait sur la définition des indicateurs, le constat étant fait qu'une fois les indicateurs mis en place le comité paraît beaucoup moins dynamique : « *Ce dont on s'aperçoit quand même, c'est qu'au fil du temps, l'intérêt pour le suivi en tant que tel, au sens de la mise en œuvre, le déploiement des indicateurs, ben, s'émousse un peu. Au bout d'un certain temps, il y a quand même un côté très formel qui s'instaure. Et on a parfois du mal – alors ça dépend des accords – à redonner du souffle aux commissions de suivi. Une fois passée la phase vraiment où on a déployé l'accord, on a communiqué, on a mis en place effectivement des indicateurs, on a instauré une dynamique, une fois passée cette phase-là, qui peut prendre deux ans parfois, on voit bien quand même que c'est compliqué.* » (direction).

## **2. La fabrique des accords mondiaux d'entreprise : processus de négociation, négociateurs et signataires**

Dans la totalité des cas, les processus de négociation sont relativement simples. Un premier texte est rapidement mis sur la table et l'accord est en général signé après une demi-douzaine de réunions. Comment se fait-il que, sur un objet aussi complexe, on négocie si rapidement ? Il a été souvent difficile dans les entretiens de faire parler nos interlocuteurs de ces processus, si ce n'est pour évoquer quelques amendements apportés, un ajustement le plus souvent marginal. Le texte initial cadre donc très largement la discussion, pour des raisons qu'il s'agit d'éclairer. On peut distinguer trois types de texte support : les modèles d'accord conçus par les fédérations syndicales internationales, les politiques d'entreprise existantes, et les accords mondiaux antérieurs. Après avoir présenté les cas dans lesquels ces trois types de texte support sont observables, nous présenterons deux cas où les parties ont négocié quelque chose de nouveau et relativement ambitieux (Danone et Orange), et mettrons en évidence quelles solutions ont alors été trouvées pour faire face à la complexité.

Contrairement à ce que d'autres ont pu percevoir et sans doute parce qu'ils observaient des accords relevant de la logique instituante identifiée plus haut (voir *supra*, section 1.1), ce ne sont en général pas les fédérations syndicales internationales qui soumettent un projet d'accord dans les cas que nous avons étudiés. Les seules exceptions sont Carrefour et Société Générale. On trouve trace dans ces deux cas de la stratégie développée par UNI Global Union qui a tendance à cibler les entreprises afin d'y développer son implantation syndicale. On peut

d'ailleurs relever que dans ces deux cas prédomine la logique instituante (voir *supra*). Dans les autres cas, ce sont les directions d'entreprise qui tiennent la plume, quitte parfois à repousser le texte proposé par la fédération syndicale internationale pour en proposer un autre, comme dans les cas de Renault et Total.

Dans un nombre important de cas, les textes proposés à la signature sont des textes qui formalisent des politiques d'entreprise existantes. Chez Total, le rejet du « modèle-type » d'accord-cadre proposé par IndustriALL s'explique par la volonté de s'appuyer sur l'ensemble des démarches déjà engagées par le groupe en matière de politique RSE : de fait, le document proposé par la direction reprend pour l'essentiel des engagements déjà existants, qui sont rappelés dans le texte même de l'accord<sup>14</sup>. Cette contractualisation de politiques managériales déjà en place se manifeste particulièrement en matière de santé et sécurité au travail. Chez Orange, le texte initialement proposé par la direction vise, nous l'avons vu, à soutenir la mise en œuvre du système de management de la santé-sécurité au travail, mis en place quelques années plus tôt en France, dans l'ensemble des filiales du groupe. Chez Danone, l'accord de 2011 sur la sécurité, l'hygiène, les conditions de travail et le stress « *n'a fait qu'entériner les choses qu'on faisait depuis longtemps* » (directeur de la santé, de la sécurité et des conditions de travail). On peut par ailleurs relever que les dispositions de l'accord Carrefour de 2015 concernant la diversité s'inscrivent dans un paysage d'initiatives déjà conséquent<sup>15</sup>. Enfin, l'accord Société Générale fait référence à une instruction interne « Conduite des achats responsables et règles de déontologie applicables en matière d'achats », placée en annexe.

Dans plusieurs cas, la négociation de l'accord mondial consiste à faire évoluer de façon plus ou moins marquée un accord existant. Il faut remarquer que cette dynamique d'approfondissement et de sophistication d'un accord antérieur sur la base d'une évaluation des résultats des précédentes négociations trouvent plus facilement à se déployer dans le cadre d'une logique constitutionnelle (voir *supra*, section 1.2). C'est très clairement ce qu'on observe chez Solvay où l'accord de 2017 s'inscrit dans une grande continuité avec ceux de 2005, de 2009 et de 2013 (les deux premiers étant signés alors par Rhodia). Les négociateurs se positionnent dans une logique d'amendement : « *en gros, on reprend les articles les uns après les autres, on en discute et puis on peut avoir des idées de ce que l'on veut mettre* » (un membre du Solvay Global Forum). Cette logique d'amendement prend appui sur des relations de confiance développées au sein d'un petit groupe stable de négociateurs, ce qui laisse entrevoir que ce changement incrémental de l'accord mondial s'appuie sur une dynamique d'apprentissage original (voir encadré 1). L'accord sur la responsabilité sociale du groupe EDF de 2009 se présente quant à lui comme un renouvellement de l'accord de 2005. Dans le cas de PSA, cette logique d'amendement se fait plus radicale : comme nous l'avons vu,

---

<sup>14</sup> Il s'agit d'un Code de conduite qui énonce « les valeurs et principes d'action du groupe ainsi que l'obligation faite aux salariés de s'y conformer », une Charte Sécurité, Santé, Environnement et Qualité, un Guide des droits de l'homme et un Guide pratique de l'intégrité.

<sup>15</sup> Carrefour est notamment un membre actif du Réseau mondial Entreprise & Handicap de l'OIT. S'agissant de l'égalité professionnelle, Carrefour a lancé en 2011 le programme « Women Leaders » qui vise à augmenter la part des femmes dans le management de l'entreprise, puis a signé en 2013 les « Women Empowerment Principles » de l'ONU.

l'accord mondial de 2017 juxtapose une partie qui reprend intégralement l'accord antérieur (de 2010) et une seconde partie entièrement nouvelle, portant sur la politique RH du groupe. Initialement, la direction souhaitait d'ailleurs signer un nouvel accord spécifique, indépendant de l'accord de 2010 ; la discussion avec IndustriALL a rapidement conduit à faire le choix de fusionner les deux textes. Chez Engie, l'accord mondial de 2014 reprend, à quelques amendements près<sup>16</sup>, un accord européen de 2010 que la direction s'était engagé à déployer de façon unilatérale hors d'Europe<sup>17</sup>, l'accord de 2010 reprenant lui-même dans ses grandes lignes la Charte Suez sur la santé-sécurité au travail, co-signée en 2002 par l'« instance européenne de dialogue », qui obéissait déjà à cette logique d'application élargie au-delà du périmètre strictement européen. Chez Renault, après que la direction et le Comité de groupe ont refusé de reprendre tel quel le « *template* » fourni par IndustriALL Global Union, la procédure a consisté à organiser des réunions autour des grands thèmes que le Groupe entendait inscrire dans l'accord. Les négociateurs sont repartis de la Déclaration relative aux droits fondamentaux (2004), et l'idée a été de produire un texte reprenant les engagements de la Déclaration et l'enrichissant. Il y a eu ainsi une demi-douzaine de réunions pour négocier autour de différents thèmes pressentis pour figurer dans le nouveau texte.

---

<sup>16</sup> La chaîne d'approvisionnement et la « sphère d'influence » sont des cibles nouvelles, la sphère d'influence désignant « les partenariats, les accords de coproduction, les fournisseurs et/ou vendeurs et les entrepreneurs et sous-traitants en lien avec ceux-ci ». Concernant la prévention des risques, les « maladies professionnelles » sont désormais reconnues au même titre que les « accidents », notamment dans les indicateurs de suivi. Enfin une nouvelle section définit des « objectifs de progrès spécifiques » comme l'éradication des accidents mortels, la réduction du nombre d'accidents de travail et la suppression des produits et substances toxiques substituables. Une attention particulière est accordée aux salariés de sous-traitants dans ces domaines.

<sup>17</sup> Le champ d'application de l'accord de 2010 rassemble les filiales européennes du groupe. Mais il est immédiatement ajouté : « Hors Europe, pour les filiales intégrées globalement dans le périmètre de consolidation de GDF Suez et celles au sein desquelles le Groupe exerce une influence dominante, cet accord sera également appliqué en tant que décision unilatérale ».

### **Encadré 1. Solvay, une dynamique d'apprentissage singulière**

Le 3 février 2017, l'entreprise Solvay a signé son dernier accord mondial avec IndustriALL. Le cas Solvay s'inscrit dans une histoire relativement longue (premier accord Rhodia/ICEM en 2005) ; il repose sur une permanence des acteurs impliqués dans l'accord. Peu nombreux, ces acteurs se connaissent pour la plupart depuis plusieurs années : des liens, qualifiés de liens de confiance, ont été construits sur le long terme au sein de l'entreprise mais aussi avec IndustriALL. À cela, il faut ajouter qu'il existe un « effet réseau » externe à l'entreprise qui a renforcé la coopération. Par exemple certains cadres dirigeants ont été enseignants/intervenants dans les mêmes écoles ou universités ; d'autres ont travaillé ensemble au début des années 1990 dans le cabinet de Martine Aubry, alors ministre du Travail. Il est très souvent fait référence, au sein de ce groupe, à cette histoire partagée lors des entretiens, parfois sous la forme d'un récit épique. Ainsi, le travail de conviction qu'il a fallu réaliser lors de la construction de l'accord vis-à-vis des composantes nord-américaines de l'entreprise est systématiquement relaté ; les premières visites communes à l'étranger, en Chine en particulier, pour mesurer la bonne application de l'accord sont évoquées par ceux qui y ont participé. Ces épisodes constituent autant de moments fondateurs de ce collectif qui s'inscrit également dans un processus de longue durée, rythmé par les renégociations régulières de l'accord tous les quatre ans.

On le voit, dans de nombreux cas, des textes existants servent de support et de cadre à la négociation d'un accord mondial, ce qui en limite certes la créativité, mais qui en facilite aussi l'adoption relativement rapide. Deux cas s'écartent toutefois de cette situation typique : l'accord Danone 2016 et une partie de l'accord Orange 2014.

Groupe précurseur en matière de négociation transnationale, Danone s'appuie sur une expérience longue de négociation, avec 10 accords-cadres internationaux signés depuis 1988. Si le processus de négociation s'écarte de la logique d'amendement évoquée plus haut (chaque accord portant sur un thème différent du précédent, selon une logique plus instrumentale que constitutionnelle), il prend appui, comme chez Solvay (voir encadré 1), sur une dynamique d'apprentissage du dialogue social transnational, cette fois développée au sein de deux instances spécifiques mais fortement articulées entre elles : le Comité d'information et consultation (CIC), faisant office de comité d'entreprise européen mais élargi depuis 2009 aux autres aires géographiques, qui rassemble une fois par an une cinquantaine de représentants syndicaux dont des permanents de l'UITA ; le Comité stratégique, plus restreint, qui veille à l'application des accords et partage les conclusions de visites de sites organisées conjointement par Danone et l'UITA. Selon le directeur du développement des organisations et des dynamiques sociales, « *on se voit 6 ou 8 fois dans l'année avec l'UITA et ses différents représentants. Et on échange régulièrement. Et quand, à un moment, on a une convergence d'intérêts pour un sujet, c'est là qu'on commence à se mettre autour de la table. [...] On passe en revue, un peu, les sujets qu'ils auraient envie de mener ; on prend les sujets que, nous, on aurait envie de mener. Et sur chacun de ces sujets, au-delà de ce qu'on négociera, on essaie de se dire ce qu'on veut obtenir, mais de façon très franche, très directe. Et quand ils disent ou qu'on dit que c'est inacceptable, qu'on n'ira pas sur ce terrain-là, bah voilà, on passe au sujet suivant.* ». Dans le cas de l'accord de 2016, la proposition est venue de l'UITA. Si la direction s'est d'abord montrée réticente, des visites réalisées conjointement dans quatre

pays ont permis de « *se mettre d'accord sur des définitions communes* » et d'engager une négociation.

L'accord mondial santé-sécurité d'Orange comprend deux volets relativement distincts : des engagements en matière de santé-sécurité au travail qui prennent appui sur un système de management déjà déployé à l'échelle nationale (voir *supra*) et des engagements en matière d'accès aux soins pour les travailleurs africains, dont la négociation a pris un tour très différent. Ce second volet est en effet une demande syndicale formulée en réponse à la proposition de la direction d'un accord mondial portant sur le premier volet. À défaut de prendre des engagements précis sur de nouveaux droits sociaux, l'accord affirme le principe selon lequel les salariés du groupe Orange « bénéficient d'un régime de protection sociale en cas de maladie et de maternité [...] à des niveaux de qualité et d'accessibilité aux soins satisfaisantes » et l'engagement de la direction à réaliser un état des lieux des couvertures frais de santé existantes sur les « risques lourds » (hospitalisation, maternité et soins ambulatoires) dans les pays de la région africaine où le groupe est opérateur. Autrement dit, face à un sujet nouvellement perçu (en tout cas très faiblement exploré jusqu'alors par le management d'Orange), le choix est fait de conclure un accord que l'on pourrait qualifier d'incomplet, au sens où les nouveaux droits qu'il ouvre en matière de protection sociale restent à définir par la suite, en fonction d'un diagnostic à réaliser<sup>18</sup>.

Sur un plan formel, la signature d'un accord mondial s'opère entre le PDG (ou un représentant de la direction) du groupe et le secrétaire général de la (ou les) fédération(s) syndicale(s) internationale(s) concernée(s) : l'UITA pour Danone ; UNI Global Union pour Carrefour, Orange et Société Générale ; IndustriALL Global Union pour EDF, Engie, PSA, Renault et Total ; BWI pour Engie ; PSI pour EDF et Engie. Cinq cas présentent un profil de signataires légèrement différent (voir Tableau 2). L'accord EDF 2009 est ainsi cosigné par 12 fédérations syndicales nationales (dont 5 françaises) et « les représentants des salariés de la Division Asie-Pacifique élus au Comité de Concertation ». L'accord Renault 2013 est quant à lui cosigné par les 11 secrétaire et secrétaires adjoints du comité de groupe Renault, les seconds étant identifiés par leurs organisations nationales d'appartenance. L'accord Orange 2014 est cosigné par le président de l'Alliance syndicale mondiale UNI-Orange et les représentants des trois organisations syndicales françaises affiliées à UNI. L'accord de PSA fait cohabiter la signature d'IndustriALL Global Union et celle d'IndustriAll European Trade Union. Enfin, l'originalité est plus marquée dans le cas de Solvay dont l'accord de 2017 est signé par le Solvay Global Forum uniquement, alors que les précédents étaient signés par la fédération syndicale internationale (ICEM puis IndustriALL).

---

<sup>18</sup> Nous revenons plus loin sur cette expérience singulière. Voir *infra*, section 4.

Tableau 2 : Les signataires syndicaux des accords mondiaux

	Carrefour	Danone	EDF	Engie	Orange	PSA	Renault	Société Générale	Solvay	Total
Fédérations syndicales internationales	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Fédérations syndicales européennes						X				
Organisations syndicales nationales			X		X		(X)			
Autres instances					X		X		X	

Si la signature des accords mondiaux d'entreprise semble aujourd'hui, à quelques exceptions près, répondre à des règles communes, négociateurs et signataires ne sont pas forcément les mêmes. Certes, la négociation est effectivement bilatérale dans plusieurs cas, tels Carrefour, Société Générale ou Total, où la négociation est prise en charge par la fédération syndicale internationale. Dans une configuration légèrement différente, la négociation de l'accord mondial d'Orange (2014) est prise en charge par l'Alliance syndicale mondiale, le secrétaire général d'UNI Global Union n'étant présent que le jour de la signature. Plusieurs cas témoignent de l'importance prise dans le processus de négociation d'instances de représentation du personnel déjà en place, qui ne sont pas forcément destinées à négocier (y prédominant plutôt des procédures d'information-consultation), mais qui participent de fait plus ou moins directement aux négociations. On peut à cet égard souligner le rôle décisif du comité d'entreprise européen dans plusieurs cas<sup>19</sup>, même s'il ne fait jamais partie des signataires<sup>20</sup>. Engie témoigne tout particulièrement du rôle pivot de cette instance, y compris pour développer le dialogue social à la « *maille mondiale* » (voir encadré 2). Chez Solvay, le comité d'entreprise européen constitue la base institutionnelle à partir de laquelle s'est formé le Solvay Global Forum. D'autres instances d'information-consultation, constituées à l'échelle mondiale, jouent également un rôle dans la négociation des accords mondiaux d'entreprise : c'est le cas dans le secteur automobile, chez Renault où la négociation a inclus le comité de groupe, qui est même signataire de l'accord, ainsi que chez PSA où les signatures (qui distinguent d'ailleurs celle d'IndustriALL Global Union et celle d'IndustriAll European Trade Union) sont suivies de la mention « avec la participation du secrétaire du comité de groupe » ; c'est aussi le cas chez Danone où, même si l'agenda de négociation est largement alimenté par les discussions au sein du comité stratégique, le Comité d'information-consultation constitué au niveau mondial peut ponctuellement préparer la négociation d'un

<sup>19</sup> À l'exception de Total, où le comité d'entreprise européen est délibérément contourné lors de la négociation de l'accord mondial.

<sup>20</sup> Isabelle Daugareilh signale aussi ce rôle important des comités d'entreprise européens : « ces ACI ont été négociés et conclus dans des entreprises européennes et peuvent sans doute être considérés comme un avatar du dialogue social européen vu le rôle très actif des CEE comme négociateurs et dans une moindre mesure comme cosignataires des produits de ce dialogue social mondial » (2017, p. 56).



accord mondial, comme ce fut le cas de l'accord de 2011 sur l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail et le stress.

### **Encadré 2. Engie, un dialogue social privilégié à la « maille européenne »**

On le perçoit au nombre d'accords-cadres européens signés au cours des deux dernières décennies, le dialogue social du groupe Engie s'appuie largement sur le niveau européen. Ce niveau paraît le plus pertinent pour traiter de la gestion globale des activités localisées en dehors du territoire français. En effet, l'essentiel des effectifs salariés du groupe est réparti sur le territoire européen avec 87 % des effectifs basé en Europe. Cette concentration des activités semble favoriser une polarisation des politiques du groupe sur l'espace européen, quitte à élargir l'application des textes européens aux filiales hors d'Europe sans le formaliser explicitement dans un accord, comme ce fut le cas par exemple de l'accord européen sur la santé-sécurité de 2010 (voir *supra*). Cette centration sur le niveau s'est fait particulièrement sentir lors des différents entretiens que nous avons réalisés qui ont eu tendance à se polariser sur le niveau européen des relations sociales, même si nous cherchions à interroger nos interlocuteurs sur l'accord mondial de 2014.

Le comité d'entreprise européen constitue semble-t-il l'espace privilégié des relations sociales internationales, et ce à différents titres. 1) Pour discuter de ces dimensions internationales avec les organisations syndicales d'abord. Il n'existe pas à ce jour l'équivalent d'un comité de groupe monde au sein du groupe Engie, même si cela a pu être discuté à différentes reprises, y compris dans la période récente, au regard de l'expérience du Solvay Global Forum. 2) Pour négocier des accords-cadres ensuite. Cette pratique de négociation est développée chez Suez avant la fusion, mais se prolonge jusqu'en 2014, date à partir de laquelle ce sont les fédérations syndicales européennes qui signent désormais les accords européens. 3) Pour assurer le suivi de ces accords enfin, à travers des groupes de travail constitués en son sein.

Résultat de cette forte polarisation sur l'instance européenne, on constate un fort entremêlement entre le niveau mondial et le niveau européen. Un signe visible de cet imbrication réside dans la continuité entre l'accord européen santé-sécurité et l'accord mondial santé-sécurité : « Dès 2010 [...] on a signé cet accord à la maille européenne qui est la politique santé-sécurité du groupe donc de facto s'appliquant à l'ensemble des activités du groupe indépendamment du périmètre. Sur le périmètre européen, c'est un accord mais qu'on a appliqué unilatéralement sur l'ensemble des activités. [...] on l'appliquait de facto hors d'Europe parce que sur ce sujet-là en particulier on ne va pas faire un certain nombre d'actions d'un côté de la frontière et pas les mêmes de l'autre. » (Dir. santé-sécurité).

### **3. Variété des dispositifs de mise en œuvre et de suivi mis en place**

Signe d'une évolution marquée des premiers accords-cadres de type instituant vers des accords mondiaux d'entreprise, de nombreuses personnes interviewées ont souligné leur volonté d'assurer le déploiement de l'accord pour ne pas qu'il reste un « accord de bureaucratie », pour reprendre l'expression d'un syndicaliste africain d'Orange. L'objectif est de faire en sorte qu'il soit repris comme support d'initiatives (unilatérales ou négociées) dans les différentes filiales (« au niveau local ») et de s'assurer qu'il le soit effectivement. Chez Carrefour, on attend ainsi une implication des « locaux ». Dans plusieurs groupes, on insiste sur la dimension pédagogique de l'accord mondial pour les directions des filiales. La directrice des relations sociales de Renault souligne ainsi plusieurs effets de l'accord-cadre mondial dans les filiales : un effet de structuration de la politique des ressources humaines au sens où l'accord présente « un condensé de la politique ressources humaines de Renault avec un condensé de sa stratégie » ; un « effet pédagogique » en énonçant certains principes, correspondant parfois de fait à des pratiques en vigueur dans les filiales sans ce libellé, et en

facilitant le dialogue autour de certains sujets ; et enfin un effet moteur (« *il y a également des thèmes qui ont progressé, et je ne suis pas certaine que s'ils n'avaient pas été dans l'accord-cadre on aurait progressé aussi vite, comme la protection sociale* »). Chez Danone, on rappelle que pour Antoine Riboud, au moment de la signature du premier accord, l'objectif était de « *faire de la pédagogie à ses directeurs généraux en présentant aux DG et DRH des sociétés "voilà l'accord que vous aurez à respecter, vous n'êtes pas là tout seul pour prendre les décisions"* » (ancien directeur des relations sociales). Cette vocation pédagogique n'a d'ailleurs pas disparu, comme nous montrons plus loin à propos des visites conjointes organisées dans les filiales du groupe (voir *infra*, section 3.1). On peut enfin signaler le cas d'Engie où la direction choisit de développer, avec l'accord mondial de 2014, une politique de santé-sécurité « *à la maille mondiale* », considérant qu'elle n'avait pas encore une « *maturité* » suffisante à cette échelle. Dans une telle perspective, l'accord mondial se voit doté d'une ambition de « *pédagogie* » des politiques santé-sécurité au travail hors d'Europe : « *Vu de nos interlocuteurs mondiaux, hors d'Europe, l'intérêt est assez rapidement venu puisque ce que nous disaient bon nombre de nos interlocuteurs – dans des pays où pour un certain nombre les réglementations ne sont pas très consistantes, voire inexistantes dans certains cas – le travail via des accords d'entreprise est aussi une valeur de visibilité, d'exemplarité et de pédagogie qui est importante dans le pays, là aussi pour montrer ce qu'on peut faire et comment on peut faire.* » (dir. santé sécurité)

Tenant compte de cette vocation pédagogique des accords, on s'aperçoit qu'il est difficile de dichotomiser les dispositifs mis en place pour mettre en œuvre l'accord et les outils assurant le suivi en tant que tel, ces derniers étant aussi conçus, pour la plupart, comme un instrument de rappel de l'existence de l'accord mondial d'entreprise. Après avoir présenté les grands ensembles de dispositifs mis en place (section 3.1), nous interrogeons la façon dont ils sont mis en discussion dans le cadre d'arènes de discussion constituées ou non à l'occasion de l'accord (section 3.2).

### *3.1. Un outillage de transmission des connaissances porté par des procédures souvent sophistiquées : reporting, audit et formation*

Si on peut globalement constater une attention soutenue portée à l'application et à l'effectivité des engagements pris dans les accords mondiaux, la traduction opérationnelle varie selon les cas. Certes, toutes les entreprises assurent une communication interne de l'accord, incluant sa traduction dans différentes langues. Mais au-delà, les outils mis en place à l'occasion du déploiement de l'accord et, surtout, leur niveau de sophistication varient grandement.

Cela est particulièrement vrai concernant le reporting interne qui, en dehors des outils de communication, est sans doute le dispositif le plus répandu dans les entreprises étudiées. Les accords mondiaux prévoient en général des réunions régulières afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre de l'accord. Beaucoup restent relativement discrets sur la nature de ce suivi et sur le format du bilan ainsi présenté. Ce bilan peut s'appuyer sur quelques indicateurs déjà opérants. Ainsi, chez Orange, les deux réunions annuelles avec l'Alliance syndicale mondiale sont l'occasion d'échanger autour de quelques indicateurs clés en matière de santé-sécurité au

travail comme le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail ou le nombre d'accidents mortels, et d'autres plus directement associés à l'accord, comme le nombre de comités santé-sécurité en fonctionnement. La réunion annuelle organisée par la Société Générale prévoit la discussion d'un bilan réalisé à partir de questionnaires administrés aux filiales et du système de reporting du groupe. Chez Danone, les filiales doivent remplir chaque année une grille d'autoévaluation qui reprend quelques-uns des thèmes de l'accord mondial parmi d'autres questions relevant de politiques RH conduites de façon unilatérale. Total prévoit également la production d'un bilan discuté une fois par an au sein d'un comité ad hoc appelé FAIR (« Faciliter l'Application, l'Implication de tous et la mesure régulière des Résultats de l'accord »). C'est dans le secteur automobile que le dispositif de reporting est le plus sophistiqué. Chez PSA, l'accord mondial de 2010 s'est traduit pour les filiales par l'obligation de mettre en place des plans d'action, donnant lieu à une consultation des organisations syndicales. Ces plans d'action sont compilés dans un bilan présenté chaque année lors d'une réunion plénière du comité mondial, qui est structuré au regard des 15 engagements contenus dans l'accord, avec le taux de réalisation effective de ces plans. S'ajoute à cela l'obligation de remplir tous les trois ans un questionnaire d'autoévaluation dans lequel sont conjointement évalués le processus de déploiement et d'animation de l'accord mondial dans la filiale et la conformité de la filiale avec les 15 engagements (78 questions sur le volet engagements, dans la version 2015). Chez Renault, un outil de reporting annuel permet l'évaluation et le suivi de l'accord mondial. Une base de 60 indicateurs (inspirés essentiellement de la Global Reporting Initiative (GRI) et plus accessoirement d'ISO 26000) a été définie conjointement avec les « experts métier ». Un effort a été fait pour réduire le nombre d'indicateurs (la première liste comprenait plus de 150 indicateurs) afin de simplifier la coordination des services dans le recueil des données et, pour les représentants du personnel, de pouvoir « *comprendre le suivi* » (secrétaire du comité de groupe). Le groupe EDF avait lui aussi mis en place un dispositif de reporting très ambitieux au départ, qui s'est allégé au cours du temps : on passe ainsi d'une centaine de questions à 8 questions intégrées dans une enquête désormais pilotée par la direction du développement durable<sup>21</sup>.

Dans quelques cas, des procédures d'audit interne sont mobilisées en appui du déploiement de l'accord. Ainsi, chez Solvay, un « panel » paritaire<sup>22</sup> est chargé d'assurer des missions d'évaluation dans un pays ou une zone géographique plus large sur la base d'une définition conjointe par Solvay et IndustriALL. « *We went mostly in regions or countries where we don't know how it works and how it is organized : China, India, South Korea. We try to visit as much as possible sites.* » (membre du Solvay Global Forum). Un rapport conjoint est élaboré sur la base d'un projet de rapport rédigé par IndustriALL, qui est présenté une fois par an lors de la réunion du Solvay Global Forum. Ce dispositif du rapport de visite existe depuis le premier accord-cadre chez Rhodia en 2005. Isabelle Daugareilh (2017) signale également cette pratique chez EDF, mais sans que cela soit formalisé dans un texte conventionnel. Chez

---

<sup>21</sup> Pour EDF, l'objectif n'est dès lors plus tant un contrôle de ce qui se fait sur le terrain, que d'insuffler une dynamique locale, les rares indicateurs maintenus servant surtout à rappeler l'existence de l'accord.

<sup>22</sup> Ce « panel » est composé de trois représentants du groupe Solvay nommés par la direction générale, de deux représentants d'IndustriALL et d'un représentant par zone géographique choisi par IndustriALL parmi les membres du Solvay Global Forum.

PSA, on comptabilise 49 audits de filiales entre 2007 et 2016. Les visites réalisées conjointement sont aussi pratiquées chez Danone, au rythme d'au moins trois par an. Antérieurement pratiquées par un représentant de l'UITA, ces visites sont devenues conjointes en 2009. Les pays visités sont décidés dans le cadre du comité stratégique. Ces visites répondent à plusieurs objectifs. Le premier est de communiquer en interne autour de ces accords. Comme le mentionne un ancien directeur du développement des organisations et des dynamiques sociales de Danone : « *mettre en place des visites, du coup c'était moins de l'audit que de la pédagogie et de l'explication, ça permettait aussi de déployer ces accords auprès du management, des partenaires sociaux locaux et des équipes RH pour leur expliquer la façon dont la politique sociale fonctionne chez Danone* ». Le deuxième objectif est d'observer où en sont les pays sur l'ensemble des thématiques contenues dans les accords, si des progrès ont été faits par rapport aux visites précédentes, s'il existe encore des écarts entre ce qui est et ce qui devrait être. Le troisième objectif est de parvenir à avoir un véritable échange sur place : « *C'est surtout l'occasion de partager la façon dont eux vivent le dialogue social entre eux, localement et c'est aussi l'occasion d'avoir un débat très libre sur des sujets du moment, d'actualité, chez eux, entre eux et ça nous permet nous avec l'équipe de l'UITA et nous Corporate d'avoir du recul et de ne pas prendre parti sur une thématique* » (directeur des relations sociales).

Les outils de formation peuvent également soutenir une mise en œuvre effective de l'accord. En écho à la vocation pédagogique des visites conjointes chez Danone (voir *supra*), ils fournissent l'occasion d'une rencontre directe entre la direction du groupe et les directions des filiales, dont on attend qu'elle renforce l'incitation à engager des efforts conséquents pour décliner localement l'accord mondial. Une formation est ainsi prévue au sein du comité de groupe en formation restreinte chez Renault : des « *learning sessions* » annuelles sont organisées pour « *mieux appréhender les aspects et de mieux comprendre les enjeux industriels, commerciaux et sociaux de Renault* » dans un pays particulier (Maroc, Brésil, Roumanie, Argentine depuis 2012). Des formations managériales sont mises en place chez Danone, en parallèle d'une formation des représentants syndicaux assurée par l'UITA, mais qui passe, elle, exclusivement par la transmission de documents à distance. La Société Générale a aussi réalisé deux jours de conférence-formation sur le dialogue social international à l'adresse des dirigeants des filiales africaines. C'est sans doute chez Orange que les dispositifs de formation ont été les plus fortement investis. Le choix a été fait d'organiser des formations conjointes afin de constituer des « *binômes-moteurs* » dans chacune des filiales du groupe. Des sessions de formation inter-filiales ont ainsi été organisées, en direction d'un binôme manager / représentant syndical pour chaque filiale, avec pour but de former à la pratique de l'accord, de favoriser son appropriation et d'initier le fonctionnement des comités santé-sécurité (prévus dans l'accord) là où ils se mettent en place<sup>23</sup>. Elles ont été suivies par des formations en direction de l'ensemble des membres des CSS.

---

<sup>23</sup> On peut relever au passage que cette formation conjointe permet en même temps de renforcer la légitimité de l'interlocuteur syndical à l'égard des directions locales, témoignant du fait que la logique instituante n'est pas

On le voit à travers les usages des deux derniers dispositifs, les instruments mis en place pour assurer la mise en œuvre et le suivi des accords mondiaux ont souvent pour fonction de soutenir tout à la fois le respect des engagements de l'accord dans les filiales et le principe d'une ouverture à la discussion avec les interlocuteurs syndicaux au niveau local. Si les directions de groupe paraissent convaincues que cette ouverture au dialogue et à une possible contradiction est un gage d'efficacité dans la mise en œuvre de l'accord (voir *infra*, chapitre 2), la mobilisation d'instruments managériaux antérieurs à l'accord peut toutefois fortement limiter le rôle des organisations syndicales, voire les marginaliser comme dans le cas de Total évoqué plus haut (voir *supra*, section 1.3).

### 3.2. De multiples arènes de discussion

Les accords mondiaux prévoient systématiquement que les résultats des dispositifs de suivi soient présentés et soumis à la discussion dans des arènes plus ou moins pérennes. Le fonctionnement de ces espaces de délibération influence fortement le destin des procédures mises en place, quel que soit leur degré de sophistication initial.

Certaines de ces arènes ont pour seule et unique vocation d'assurer le suivi de l'accord mondial. C'est le cas du FAIR (Faciliter l'Application, l'Implication de tous et la mesure régulière des Résultats de l'accord) chez Total (voir *supra*), du Comité de dialogue sur la responsabilité sociale du groupe (CDRS) chez EDF qui se réunit une fois par an pour discuter les bilans « locaux »<sup>24</sup>, de la commission de suivi UNI / Carrefour qui se réunit deux fois par an, du Comité de référence élargi chargé d'assurer le suivi de l'accord mondial d'Engie sur la santé-sécurité (voir *supra*, section 1.3), ou encore de la commission de suivi chargée à la Société Générale de la mise en œuvre de l'accord, qui se réunit une fois par an pour « discuter des progrès réalisés ».

D'autres entreprises mettent en discussion les instruments de suivi dans des espaces déjà institutionnalisés, qui s'inscrivent donc dans une temporalité plus longue. Le suivi de la mise en œuvre de l'accord mondial n'est qu'un sujet parmi d'autres, même s'il peut être central. Dans certains cas, l'instance mobilisée reste proche des pratiques de négociation transnationale. Une division du travail s'observe chez Danone entre le Comité d'information et de consultation et le Comité stratégique qui prend directement en charge le suivi de l'accord et la discussion des conclusions des visites, et peut alimenter de futurs processus de négociation (voir *supra*, section 2)<sup>25</sup>. Dans d'autres entreprises, cette distinction entre

---

absente dans le cas d'Orange. Ces formations permettent en effet de faire reconnaître les syndicats membres de l'Alliance syndicale mondiale et l'Alliance elle-même comme un interlocuteur des directions des filiales. « Là où ça va coïncider, nous, on pourra intervenir. Il y aura cette dynamique-là qu'on a mise en place pour qu'on puisse intervenir en temps réel au cas où il y a des blocages. » nous dit le président de l'Alliance.

<sup>24</sup> Isabelle Daugareilh (2017, p. 73) rappelle qu'EDF fut en 2005 la première entreprise à créer une telle instance mondiale de suivi et que le choix a alors été fait de créer une instance spécifique, sans créer un comité mondial ou élargir les compétences du comité européen.

<sup>25</sup> Mais cette division du travail n'est peut-être pas si nette. Isabelle Daugareilh affirme ainsi que « cette instance de concertation et de proposition a déjà à son actif la décision d'impliquer les syndicats dans les programmes de santé et de sécurité au travail de l'entreprise au niveau des sites de production et des pays et celle d'ouvrir les négociations sur le stress sur les lieux de travail qui s'est soldé par la signature de l'ACI le 25 octobre 2011 ainsi que la négociation de l'accord mondial sur la relation de travail durable signé en 2016.

procédures d'information-consultation et procédures de négociation est moins nette. PSA comme Renault font de leurs comités de groupe monde respectifs l'instance centrale pour assurer le suivi des accords<sup>26</sup>. Chez Orange aussi, le Comité de groupe monde créé en 2010 est officiellement chargé d'assurer le suivi de l'accord mondial santé-sécurité, mais les réunions avec l'Alliance syndicale mondiale restent centrales dans ces procédures, avec la discussion régulière des bilans de la mise en œuvre. Le groupe Solvay a choisi une formule mixte, constituant une instance de représentation du personnel interne susceptible de jouer un rôle décisif en matière de négociation transnationale. Depuis 2015, le Solvay Global Forum (SGF) rassemble huit représentants syndicaux, quatre issus du secrétariat du comité d'entreprise européen et quatre autres membres représentant les principales zones géographiques de l'entreprise : l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, la Chine et la Corée. Aux réunions trimestrielles où sont discutés les résultats financiers du groupe s'ajoute une réunion annuelle, d'une durée de quatre jours, au cours de laquelle un temps est ménagé pour discuter des accords transnationaux en présence d'un représentant d'IndustriALL. Cette instance, dont l'existence a été formalisée par un accord de juin 2017, a joué un rôle décisif dans la négociation de l'accord mondial de février 2017 dont elle est seule signataire pour la partie syndicale.

Quelle que soit la forme qui leur est donnée, le fonctionnement de ces arènes présente quelques régularités. Si les réunions servent à examiner la mise en œuvre de l'accord sur la base d'un bilan élaboré par la direction du groupe, celle-ci en attend aussi la discussion et la mise en avant de « bonnes pratiques » observées dans telle ou telle filiale pour en favoriser la diffusion. EDF, Engie, Renault, PSA et Total illustrent particulièrement bien ce mode de fonctionnement<sup>27</sup>. Pour la direction des relations sociales d'EDF, le CDRS est prioritairement un espace de valorisation des actions réalisées puisqu'il s'agit d'identifier les « *bonnes pratiques* » pour les diffuser et favoriser ainsi une « *contagion sociale positive* ». Chez Total, l'accord mondial prévoit que la réunion de suivi permette d'« examiner la mise en œuvre des dispositions prévues par le présent accord », d'« identifier les bonnes pratiques et proposer des actions visant à les promouvoir » et de « présenter, plus largement, les résultats et

---

<sup>26</sup> Dans le cas de Renault, c'est dans un avenant signé le 24 mars 2015 que sont précisées les dispositions régissant le comité de groupe dans sa formation mondiale : le comité de groupe Renault est ainsi composé de 40 membres titulaires (et autant de suppléants) dont 31 sont issus des entités ayant leur siège dans l'EEE (Espace économique européen), et neuf représentent d'autres pays, dans lesquels Renault emploie au moins 2 500 salariés. En formation restreinte, le comité de groupe compte 10 membres en plus du secrétaire. Enfin, le comité de groupe dispose d'un budget annuel de 135 000 € destinés à couvrir ses frais de fonctionnement et de déplacement, et d'un budget de 35 000 € par an pour financer des expertises « en concertation avec la direction ». Dans le cas de PSA, ce sont les différents accords cadres mondiaux (2006, 2010 et 2017) qui ont organisé l'élargissement du comité européen en comité mondial. Envisagé en 2006, mis en place en 2010, le comité mondial a vu son rôle « renforcé » à l'occasion de la signature de l'accord de 2017 : chaque pays comportant au moins 500 salariés est représenté au Comité mondial, lequel est désormais présenté comme l'instance « unique » permettant de réunir les représentants des salariés du Groupe à l'échelle mondiale.

<sup>27</sup> Notons qu'on retrouve également chez Carrefour cette volonté de « convaincre » les directions des filiales par la diffusion de « bonnes pratiques » : « *Au lieu d'appeler nos pays et leur dire voilà à quoi on s'est engagé et vous devez faire ça, ça et ça avant telle date, on va finalement, quelque part les rassembler autour de cet état d'esprit pour travailler par l'exemplarité, [...], par la diffusion de bonnes pratiques, par les échanges, etc., pour essayer d'avancer sur ces sujets. Donc l'approche est différente. Si vous voulez que les choses soient solides dans la durée, il vaut mieux convaincre que d'imposer* » (directeur des relations sociales).

orientations stratégiques du groupe ». Chez Engie, les réunions des comités de suivi des accords s'organisent en deux temps : à un échange autour des résultats et des indicateurs présentés par la direction succède une présentation de « *bonnes pratiques* » au travers de « *témoignages d'opérationnels* »<sup>28</sup>. Chez Renault, le comité de suivi prévoit également des moments de partage d'expérience : « *on a, par exemple, le directeur des affaires sociales de la Turquie qui est venu expliquer la mise en œuvre d'une protection sociale pour les cols bleus en Turquie. [...] On a eu également une présentation du Chili qui nous a expliqué comment ils s'organisaient en cas de catastrophe naturelle comme les séismes. [...] Il y [avait] eu un séisme, il y a eu une erreur managériale, qui est tout à fait pardonnable en temps de gestion de crise, en tout cas une inquiétude qui a donné droit localement à un accord. Et on a trouvé que cet accord était exemplaire pour l'ensemble des autres pays, donc ils sont venus témoigner. Du coup, le même accord a été appliqué dans d'autres pays avec des risques sismiques.* » (DRS du Groupe Renault). Même type de fonctionnement chez PSA, dont le secrétaire du Comité de groupe nous a raconté sa satisfaction d'avoir suscité un partage de bonnes pratiques qui ne soit pas seulement de la France vers le reste du monde mais aussi dans l'autre sens : « *L'an dernier j'étais en Espagne et les Espagnols avaient fait un truc super dans leur usine, j'ai dit : "vous allez venir au comité de groupe pour montrer que vous faites un truc génial qu'on ne fait même pas en France". En l'occurrence, c'était la prise en charge des conjoints battus, des salariés battus par leur conjoint (apparemment en Espagne c'est un gros problème). Le salarié battu, dans l'espace de l'entreprise il n'est plus sous les coups du conjoint, et ils en profitent pour venir l'aider avec une association et le sortir de ce guêpier. J'ai dit : "c'est génial, ça n'existe pas en France", alors qu'en France c'est un vrai problème aussi. Ils sont venus l'expliquer, j'étais super fier de ça. Je ne m'en suis pas vanté, mais je me suis dit : "regarde, ils font la leçon aux Français que nous sommes et qui croyons toujours qu'on est les meilleurs des meilleurs". Ça, c'était pour moi quelque chose de révélateur. Ça fonctionnait enfin dans les deux sens.* »

À ces deux premiers modes de fonctionnement (bilan de la mise en œuvre et identification de bonnes pratiques) s'ajoute un troisième mode de fonctionnement qui peut entrer en tension avec les deux premiers. Ces instances sont en effet constituées pour autoriser l'expression d'une contradiction interne. Ce principe de contradiction est d'ailleurs valorisé dans certaines entreprises comme étant un gage d'efficacité managériale<sup>29</sup>. Le responsable des négociations sociales de Société Générale l'exprime clairement : « *Quand vous signez avec un syndicat, vous affichez quelque part que celui qui va vous auditer, ce n'est pas un organisme que vous payez, ce n'est pas vous-mêmes avec la tentation, pas de complaisance, mais en tout cas une tentation de compréhension plus forte. C'est un syndicat dont quand même l'objet est de défendre les salariés et d'apporter une contradiction à l'employeur. En ce sens-là, c'est un vrai engagement, le fait de signer avec l'UNI marque clairement la volonté de SG, enfin en*

<sup>28</sup> Cette identification de bonnes pratiques n'est d'ailleurs pas propre au fonctionnement des comités de suivi, mais relève sans doute plus généralement d'une pratique managériale régulière : « *dans les challenges qu'on a avec les BU dans l'ensemble des résultats – parce c'est un élément parmi d'autres dans l'ensemble des objectifs – un des objectifs est la déclinaison des accords et donc on examine nos challenges avec elles, comment se font les choses et quelles sont les bonnes pratiques.* » (directeur santé-sécurité, groupe Engie).

<sup>29</sup> Nous y revenons de façon plus approfondie dans le 2<sup>e</sup> chapitre de ce rapport.

*tout cas l'acceptation de SG que son contradicteur, eh bien, n'est pas un organisme extérieur, mais clairement un organisme indépendant et même par définition plus enclin à la contradiction puisque défendant finalement les salariés.* » Côté syndical, un représentant d'IndustriALL évoque, à propos de l'accord signé avec Total, un travail d'argumentation pour engager le management à faire effectivement ce qu'il a écrit dans l'accord mondial : « *Et ce que nous faisons c'est que nous parlons à la direction et nous leur disons : "bon, nous avons reçu ces plaintes, et nous voulons savoir ce qu'il se passe, nous voulons avoir votre version, et essayer de trouver une solution sur ce qui est en train de se passer". Donc, pour nous, c'est l'outil que l'on utilise pour trouver des solutions c'est d'être davantage en contact avec les entreprises et les obliger à respecter les choses qu'elles ont écrites dans l'accord* »<sup>30</sup>. Dans une telle perspective, l'arène de discussion est appelée à fonctionner comme une instance de contrôle qui traite des difficultés rencontrées dans les filiales et qui remontent du local vers l'entreprise multinationale le long d'une échelle qui sert en même temps de filtre pour que l'instance mondiale ne soit pas débordée par les remontées de problèmes et de mécontentement (voir *infra*, section 4).

Pour conclure cette section, on peut remarquer que la logique qui préside à la conception de l'accord mondial (voir *supra*, section 1) influence le type d'outil mobilisé et son degré de sophistication. Les accords relevant d'une logique strictement instituante débouchent sur un outillage relativement faible : en général, des réunions annuelles sont prévues pour assurer le suivi de l'accord, mais sans nécessiter une batterie conséquente d'indicateurs ; il s'agit plutôt de prévoir des procédures de résolution dans des situations d'alerte ou de signalement. L'outillage de gestion est nettement plus sophistiqué dans la logique constitutionnelle, surtout en matière de reporting interne, comme en témoignent les cas d'EDF (au moins initialement), de PSA, de Renault et de Total. Il faut toutefois relever la singularité de Solvay où peu d'interviewés ont mentionné des indicateurs spécifiques au cours des entretiens, sauf lorsqu'il s'agissait des indicateurs propres à la chaîne d'approvisionnement (*scorecard* et TAR (taux d'accident avec arrêt de travail))<sup>31</sup>. Dans la logique instrumentale, l'instrumentation de gestion se limite à quelques indicateurs prégnants déjà éprouvés, notamment en matière de management de la santé-sécurité chez Engie et Orange, la recherche d'efficacité et d'opérationnalité managériales conduisant éventuellement à investir d'autres dispositifs : la visite conjointe de sites et la formation managériale pour Danone, les formations de « binômes-moteurs » pour Orange.

---

<sup>30</sup> « *And what we are doing is directly talk to management and tell them: "ok, we have received these complaints, we want to know what is happening and we want to have your version also, and try to find a solution about what is happening."* So, for us, the tool that we use to find solutions and to be more in contact with the companies and to oblige them to commit to the things that they write in the agreement. »

<sup>31</sup> Cela tient peut-être simplement à la façon dont les entretiens ont été conduits dans cette entreprise. Toujours est-il que les personnes interviewées n'ont pas mentionné spontanément l'attention qu'ils portent à ces indicateurs.



#### 4. Quelle cartographie sociale de l'entreprise multinationale ?

Au terme des trois sections qui précèdent, il apparaît que la forme « accord mondial d'entreprise » qui tend à s'affirmer ces dernières années soulève des enjeux qui, sans être fondamentalement nouveaux, s'affirment avec une plus grande acuité, tant du point de vue des processus de négociation transnationale que des dispositifs et procédures de mise en œuvre et de suivi des accords. Qu'ils se fondent sur une logique constitutionnelle ou instrumentale, les accords mondiaux sont amenés à prendre place dans un ensemble plus ou moins large de politiques d'entreprise, qu'ils contribuent à consolider voire à construire. En amont comme en aval de l'accord, le besoin se fait sentir plus nettement de s'appuyer sur des bases de connaissance partagées qui permettent d'ancrer les échanges, placés de fait à un niveau élevé de généralité, dans un ordre de réalité qui offre malgré tout la possibilité de clarifier des possibles et des désirables pour les acteurs engagés dans cette recherche de régulation sociale de l'entreprise multinationale.

Cette base de connaissance relève selon nous d'un travail cartographique qui vise à caractériser la géographie sociale du groupe multinational. Marie-Ange Moreau avait montré dans un article de *Droit social* paru en 2002 comment le document unique d'évaluation des risques professionnels pouvait constituer la base de connaissance soutenant l'affirmation d'une politique de santé dans l'entreprise. Au terme de notre étude, la cartographie sociale paraît constituer un support privilégié pour soutenir le déploiement de politiques d'entreprise à l'échelle mondiale et, avec lui, l'affirmation de l'entreprise multinationale comme entité sociale. Il faut à cet égard noter que cette dynamique dépasse le cas des accords mondiaux d'entreprise et se trouve au cœur d'un plus large mouvement actuel de redéfinition, si ce n'est des frontières de l'entreprise, tout au moins de ses obligations. La loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre adoptée le 27 mars 2017 participe de ce mouvement en obligeant les entreprises à procéder à une « cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ».

Mais faire une carte, c'est faire des choix ; car refuser de faire des choix conduirait à réaliser une carte à l'échelle 1 : 1 dont J. L. Borges (1951) puis U. Eco (1992) ont bien montré l'absurdité : à quoi bon une carte de l'Empire qui a le format de l'Empire ? Faire une carte, c'est donc faire des choix, à commencer par celui de l'échelle, et avec elle de la finesse des données collectées. C'est aussi choisir ce qui figure sur la carte : des données sur les accidents de travail, sur la couverture des frais d'hospitalisation et de maternité, sur les instances de représentation du personnel, sur les démarches mises en place pour prévenir les risques professionnels, sur des initiatives locales en faveur du développement durable, etc. Il s'agit aussi de choisir le mode d'élaboration de la carte : se contente-t-on de données que l'on fait remonter des filiales et des établissements<sup>32</sup>, ou envoie-t-on des émissaires pour récolter ces

---

<sup>32</sup> Ce qui suppose déjà un travail de connaissance conséquent. Le médecin conseil à l'international évoque tout un « travail de remontée de l'information ». Trois ans après la signature de l'accord, la direction d'Orange estime que c'est « la première année où on est à peu près sûr de nos chiffres. [...] C'est très compliqué d'avoir des remontées parce que, derrière les labels, les gens ne mettent pas la même chose. Donc pour avoir des

données ? Dans les entreprises étudiées, certaines cartes sont fines, d'autres en construction. Certaines sont plus riches d'informations pour certains territoires d'implantation que pour d'autres. Elles restent le plus souvent dans un état d'inachèvement, au sens où l'effort de connaissance ne s'interrompt pas avec le premier tracé de la carte. À cet égard, on peut observer que la carte peut se construire à différents moments de la vie de l'accord mondial.

L'effort cartographique peut être un préalable nécessaire à la négociation dès lors que ses objets ne renvoient pas à une définition universellement partagée et/ou ne recouvrent pas une même réalité sociale d'un pays à l'autre. Chez Danone, l'élaboration d'un accord mondial sur l'« emploi durable » a d'abord nécessité de s'entendre sur les catégories et les mots employés : *« sur le dernier accord, on ne se comprenait pas, sur de quoi on parlait, sur ce qu'ils appelaient la précarité, ce qu'on appelait la flexibilité, etc... Et donc, à leur initiative, à l'initiative du représentant asiatique de l'UITA, on a décidé d'organiser des visites dans 4 ou 5 pays, 4 je crois, pour une visite "paritaire", où il y avait 2 personnes de l'UITA et 2 personnes de Danone, pour aller voir avec eux quelles étaient les définitions qu'ils avaient de agency worker ou temp worker, fixture contract, etc. Et donc on a bien sûr constaté la disparité des définitions, des pratiques, etc. Et c'est à partir de ça qu'on s'est mis d'accord sur des définitions communes. Une fois qu'on s'est mis d'accord sur des définitions communes, bah forcément, ça simplifiait les choses parce qu'on savait mieux de quoi on parlait »* (directeur du développement des organisations et des dynamiques sociales). Mais les négociateurs ont aussi pris appui sur des enquêtes par questionnaire élaboré conjointement afin de *« savoir quelles étaient les pratiques sociales, quels seraient les points de difficulté »* (ancienne chargée des relations sociales). Cet effort de cartographie sociale permet de fonder le compromis sur la base d'un constat commun sur une réalité sociale partagée<sup>33</sup>. Le souci est ici pragmatique : en anticipant la mise en œuvre de l'accord dans les filiales, les négociateurs se donnent les moyens de construire l'accord mondial selon un principe de réalité qui le rend effectivement applicable. Notons, par contraste, que le même souci pragmatique peut conduire, en l'absence de toute pratique de connaissance, à opter, comme chez EDF, pour des accords dont l'application se fait sur une base volontaire (voir *supra*, section 1.2).

Dans d'autres situations, l'accord peut en tant que tel être l'occasion d'élaborer une carte, ou de compléter, d'affiner une carte existante. C'est ainsi que l'accord mondial de PSA a permis la mise en place d'une enquête sur la santé de la population des travailleurs. L'accord mondial santé-sécurité d'Orange comporte des engagements concernant l'accès aux soins qui doivent se préciser sur la base d'un « état des lieux des couvertures frais de santé existantes sur les risques lourds (hospitalisation, maternité et soins dits ambulatoires) dans les pays de la région africaine où le groupe est opérateur », afin de définir « une offre minimale » dans ce domaine. Cet engagement pris à la demande des syndicats s'est en fait fondé sur un premier effort de

---

*chiffres en cohérence, ce n'est pas du tout évident et on galère. Il nous faut au moins 4 à 5 mois pour avoir une remontée à peu près complète du tableau de bord ».*

<sup>33</sup> Même si ce cas n'a pas été étudié dans le cadre de cette étude, on peut relever que l'élaboration de l'accord cadre mondial de RSE signé le 18 octobre 2017 par Safran et IndustriAll s'est largement appuyé sur une « cartographie » des enjeux RSE réalisée fin 2014, qui a permis d'identifier une trentaine d'enjeux pertinents dont plusieurs sont repris dans l'accord. Source : Planet Labor.

cartographie engagé deux ans plus tôt par la direction des Rétributions, un « *mapping* » « *très imparfait* », « *incomplet* », initié « *de façon très empirique* ». « *Il y a un patchwork qu'il nous fallait analyser le plus convenablement possible* » racontent des responsables de la direction Rétributions du groupe. La « *cartographie des avantages santé* », réalisée en collaboration avec un consultant extérieur, a fait l'objet d'un ajustement progressif, tant du point de vue de la démarche que du champ couvert : « *En fait, on leur a demandé toutes les documentations de leur plan, tout ce qui était contrats, les accords locaux s'ils en avaient, en termes de santé, et tout ça a été envoyé au consultant qui, lui, s'est chargé avec son réseau de récupérer la couverture légale pour faire une synthèse. Là, on s'est rendu compte tout de suite que ça ne marchait pas. Pourquoi ? Parce [...] qu'en Afrique, dans pas mal de pays, il y a des problématiques d'accessibilité aux soins – si vous ne pouvez pas accéder aux soins ce n'est pas la peine d'être couvert – et beaucoup de pays ont réagi en faisant des solutions de type dispensaire ou infirmerie. Tant que l'on ne capterait pas cette information, on n'avancerait pas. Donc en gros on a commencé un jeu d'allers-retours entre “Voilà l'information qu'on a captée, qu'est-ce qui se passe ? Est-ce que vous êtes d'accord ?”. [...] Concrètement l'idée a été, au fur et à mesure du temps, par des échanges, de préciser et de trouver une forme de résumé qui soit captable par tous.* » À l'issue de ce travail de connaissance qui a duré environ deux ans, le sens donné aux engagements pris dans l'accord mondial s'en trouve modifié : plutôt que de définir un socle de droits commun à l'ensemble des filiales, il s'agit de soutenir une « *amélioration de l'existant* » en fonction de la situation de chaque pays. La cartographie sert alors de base informationnelle pour nourrir et cadrer de possibles négociations locales, alors qu'aucune filiale n'apparaît « *complètement à la traîne où on aurait eu à faire des réajustements assez rapides* ». D'un côté, « *les organisations syndicales ont pu apprécier ce qui est fait chez eux et ce qui n'est pas fait, pour une amélioration* ». De l'autre, les managers dans les filiales « *sont aussi très demandeurs parce qu'eux-mêmes se posent des questions de benchmark parce que les organisations syndicales, localement disent “Tu vois bien qu'on fait mieux ailleurs”.* Et le débat n'est pas sain non plus. Donc autant éclairer tout ça. » (dir. Rétributions). D'où cette impression évoquée par plusieurs des personnes interviewées d'être « *encore en pleine discussion* », toujours « *en train de négocier* ». L'accord « *se construit sur le terrain, en fonction des observations et un peu au cas par cas* ». Afin de maintenir un environnement favorable à cette amélioration progressive, la direction des Rétributions entend mettre à jour régulièrement la carte ainsi tracée afin de « *pouvoir faire vivre cette image* ».

Enfin, c'est la mise en œuvre de l'accord qui peut être interprétée comme une pratique collective de connaissance orientée vers la construction d'une carte. Chez PSA, le questionnaire d'évaluation évoqué dans la section précédente (voir *supra*, section 3) est composé de quatre parties. La première partie doit permettre d'évaluer le processus de déploiement et d'animation de l'accord-cadre mondial dans la filiale. L'objectif de la deuxième partie est d'évaluer la conformité de la filiale avec les 15 engagements de l'accord. Chacun des engagements est traduit en une série de questions (entre 2 et 10, souvent 5 ; 78 au total), auxquelles les représentants des filiales doivent répondre par « *oui* » ou « *non* », une colonne étant réservée aux faits permettant d'étayer la réponse. La troisième partie synthétise les résultats des questionnaires des deux premières parties. Le résultat peut ainsi être

positionné sur une échelle allant de 0 à 100 (0 à 40 = rouge ; 40 à 80 = orange ; 80 à 90 = vert ; 90 à 100 = bleu). La quatrième partie s'adresse aux organisations syndicales ou représentants du personnel qui doivent émettre un avis sur l'autoévaluation de la filiale. Fort de ces questionnaires renseignés par les filiales, le DRS est ensuite à même de (se) représenter en couleurs l'état du déploiement de l'accord mondial dans le monde.

Chez Engie, on retrouve un équipement cognitif particulièrement étoffé au niveau européen : « *On fait un vrai bilan social au niveau européen. On a toute une batterie d'indicateurs qu'on suit depuis plusieurs années. Et c'est un bilan social, enfin, peu ou prou, c'est l'équivalent d'un bilan social avec les indicateurs classiques. Et donc ce bilan social alimente les groupes de travail plus thématiques [du comité européen] où là on regarde effectivement les évolutions de tendance. On fait des zooms géographiques.* » (directrice des relations sociales). Comme un représentant de la fédération syndicale européenne des services publics (EPSU) nous l'a confié, ces groupes de travail du comité d'entreprise européen jouent un rôle très important dans la mesure où leurs travaux sur certains sujets préparent l'agenda des négociations à venir. La difficulté à animer de la même manière le suivi des accords à la « *maille mondiale* » conduit à envisager, selon un représentant syndical, le développement d'une négociation par « *plaques géographiques* », avec l'idée qu'un territoire plus petit pourrait se prêter plus facilement à cet effort de cartographie sociale.

Il convient de regarder plus attentivement la place donnée aux syndicats dans ce travail cartographique. Signataires de ces accords mondiaux, ils jouent bien sûr un rôle central dans leur mise en œuvre, selon des modalités diverses (voir *supra*, section 3). Nous verrons dans le chapitre suivant qu'il leur est souvent confié un rôle de vigie pour contrôler les filiales, pour « *challenger leur management* » et lui rappeler les engagements du « *Corporate* » (Orange), pour offrir « *un relais supplémentaire pour montrer ce qu'on veut faire et de le rendre visible* » (Engie). Mais cette fonction de contrôle n'est pas totalement étrangère à l'effort de cartographie sociale. Chez Carrefour par exemple, la fédération syndicale internationale constitue un véritable relais d'informations pour le groupe, fonctionnant tel un « *clignotant* » sur une carte : « *Et nous, ce qui nous intéresse aussi, c'est que cette fédération syndicale internationale, mais qui est reliée dans chacun des pays par des affiliés, puissent être aussi un vecteur d'alertes, un vecteur d'attentions, un clignotant quelques fois, et ça nous va bien. Parce que ça nous permet de résoudre les problèmes à la source et puis au fur et à mesure, etc.* » (directeur des relations sociales). L'alerte par le canal syndical permet ainsi de modifier la carte, par une « mise en lumière » de territoires, de thèmes ou de risques mal perçus jusqu'alors, comme le suggère un cadre dirigeant de Solvay : « *Comme on dit en entreprise, ils nous challengent et en mettant en lumière un certain nombre de choses qu'on ne traite pas de manière correcte. Et du coup, ils vont nous aider à les mettre sur la table et à les traiter* ». Le relais syndical paraît à cet égard un instrument d'information parfois plus efficace que la ligne managériale : « *les syndicats sont beaucoup mieux organisés que nous. Donc ça percole très vite. En plus il y a les fédérations internationales qui en rajoutent une couche. Donc c'est sûr que, eux, ça peut être une forme de frappe après pour aller crever là où ça peut faire mal.* » (directeur des relations sociales d'EDF). L'appui sur le canal d'information syndicale,

considéré dans plusieurs entreprises comme mieux organisé ou plus fluide que le canal managérial, permet de mettre plus rapidement à jour la carte sociale de l'entreprise mondiale.

Il reste néanmoins que, dans plusieurs entreprises, cette capacité à soutenir l'effort de cartographie entre en contradiction avec le souci de ne pas être débordé, au niveau de la direction du groupe, par une remontée excessive de plaintes ou d'alerte appelant une intervention rapide. Le souci de circonscrire les alertes à un traitement local est exprimé dans la majorité des cas. Cela est dit clairement chez Carrefour, PSA, Renault, Société Générale et Total<sup>34</sup>. Il s'agit de privilégier une résolution au cas par cas, à l'échelle locale, et de faire remonter au niveau du groupe que les problèmes qui n'ont pas pu être résolus à un autre niveau. Chez Engie, le principe est légèrement différent : il s'agit de filtrer les informations qui remontent pour ne traiter que les « vrais sujets »<sup>35</sup>. Mais quelle que soit la rigueur avec laquelle il est imposé, cet échelonnement pragmatique, cette échelle à gravir pour faire remonter des informations, limite en même temps la capacité à agrandir l'échelle de la carte sociale, pour tendre vers une figuration la plus réaliste possible de l'entreprise mondiale comme entité sociale. Par contraste, un cadre dirigeant de Solvay insiste sur le fait que l'accord mondial doit précisément permettre de faire remonter les plaintes : « *Moi, ce qui m'intéresse, c'est que les problèmes sortent. Car tant qu'ils ne sortent pas, vous ne pouvez pas les traiter. Il faut les faire émerger. Et a priori, les problèmes difficiles ne vont pas émerger spontanément* ».

Par ailleurs, l'appui sur le réseau syndical pour soutenir l'effort cartographique est dépendant de l'implantation territoriale des organisations syndicales. La présence syndicale n'est en effet pas assurée dans toutes les filiales. Cela devient dès lors une préoccupation qui n'est plus seulement syndicale, comme dans la logique instituante (voir *supra*, section 1), mais qui est ici exprimée par les managers, surtout dans les cas qui relèvent d'une logique constitutionnelle. Ainsi, un membre du Solvay Global Forum relève qu'« *IndustriALL est un bon partenaire mais qui manque de forces, de moyens* ». Un cadre dirigeant de Solvay présente ainsi le souci d'avoir un interlocuteur syndical plus présent et plus compétent au niveau local, notamment en Asie : « *L'idée est de se rapprocher des réalités terrain et de pousser au dialogue social au plan local en mettant autour de la table dans le cadre de l'ACI et de la politique de RSE les affiliés locaux d'IndustriALL et le management de la boîte. C'est difficile : la zone Asie est énorme, donc cela complexifie pour trouver des délégués. [...] Chez IndustriALL, ils ne sont pas assez. Du côté de l'entreprise, on arrive à trouver les forces ; du côté syndical, c'est plus compliqué. Il faut qu'on les aide, en les reconnaissant comme interlocuteurs pleins et entiers, légitimes. Mais ils ont surtout besoin de charpenter leur structure, leur fonctionnement, d'avoir des représentants locaux formés à ce type de*

---

<sup>34</sup> Pour illustrer, voici l'extrait d'un entretien réalisé chez Carrefour : « *Tous les problèmes qui peuvent être résolus aux niveaux local et national, il vaut mieux les résoudre au niveau local, national. Donc on intervient au niveau mondial [...] seulement si effectivement on n'arrive pas à trouver une solution au niveau local et au niveau national.* »

<sup>35</sup> « *J'ai toujours refusé que l'on soit la cour d'appel. Autrement dit, à chaque fois que je m'engueule avec le patron du coin, il ne faut pas que ça remonte à Paris parce que c'est "on s'est engueulé, je n'ai pas eu gain de cause", ça ne marche pas. Mais sur des sujets qui sont de vrais sujets, bien sûr, ils ont toute latitude pour les faire remonter, et on regardera les sujets. C'est pour ça qu'il faut que ce soit les vraies bonnes questions.* »

*dialogue.* » (Un cadre dirigeant). À l'inverse, un représentant d'IndustriALL constate avec une certaine amertume le faible soutien de la direction de Total au développement de l'implantation syndicale dans les filiales : « *On ne peut pas faire grand chose si nous n'avons pas d'adhérents. On essaie de développer les adhésions. Mais s'il n'y en a pas, on ne peut pas faire venir des gens de ce pays. Et on ne peut rien faire là-bas. Mais ce qu'on fait lorsqu'on reçoit une plainte ou autre, ce qu'on fait, c'est d'aller parler avec l'entreprise et de lui dire : "okay, nous ne savons pas parce que nous n'avons pas de syndicats appropriés là-bas, mais nous savons que quelque chose s'y passe. Donc du fait de cet accord, vous devez veiller à ça, ça et ça, et nous avons besoin de savoir ce qui se passe et de tenter de trouver une solution. Mais si n'avons pas de syndicat, nous ne pouvons pas agir là-bas* »<sup>36</sup>.

Il faut enfin relever que l'instrumentation de connaissance est différente pour les fournisseurs et sous-traitants. Rares sont en effet les outils de mise en œuvre et de suivi qui ménagent dans ce cas une place aux organisations syndicales, et les procédures mises en place paraissent relativement cloisonnées. Le recours à l'audit externe paraît nettement plus fréquent. On l'observe de façon instituée et régulière chez Solvay, Danone ou Carrefour, de façon plus ponctuelle chez Orange dans le cas de chantiers « *longs* »<sup>37</sup>. À la Société Générale, l'instruction « Conduite des achats responsables et règles de déontologie applicables en matière d'achats » est certes mentionnée dans l'accord mondial et rappelée en annexe, mais elle fonctionne indépendamment de l'accord dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants. De façon semblable, chez Renault, la politique d'achats responsables s'est structurée avant et indépendamment de la signature de l'accord-cadre mondial. Celui-ci est important car il a permis d'exiger de façon plus ferme la signature d'un engagement des fournisseurs à respecter les droits fondamentaux. Mais la signature de l'accord n'a pas conduit à une transformation des modalités d'évaluation des sites. L'accord mondial sur la responsabilité sociale du groupe PSA est sans doute l'un des plus exigeants à l'égard des partenaires industriels du groupe. Les obligations pesant sur les fournisseurs ne concernent certes que la partie sur les droits humains fondamentaux, mais l'accord formule l'obligation pour les fournisseurs de mettre en œuvre des engagements similaires dans leur propre chaîne d'approvisionnement et PSA se met en situation d'intégrer ces engagements dans sa politique de fournisseurs. Le groupe PSA a établi des relations contractuelles directes avec plus de 7 000 fournisseurs de rang 1. Ces fournisseurs sont soumis à une évaluation qui prend différentes formes : des questionnaires d'autoévaluation similaires à ceux qui sont passés dans les filiales (voir *supra*), des audits réalisés par EcoVadis et, plus rarement, des audits sur site pour les situations « à risques ». Aucun dispositif n'implique les organisations syndicales ou les salariés du groupe PSA, sauf un « questionnaire d'étonnement » destiné à faire remonter

---

<sup>36</sup> *We cannot do too much if we have no affiliation. What we are trying to do is get more affiliations. But if there is no, we cannot bring people from that country. And we cannot do anything there. But what we do is if we receive some complaint or something what we do is to talk with the company and say "ok, we don't know because we don't have proper unions there but we know that something is happening. So because of this agreement you must take care of this, this and this and we need to know what is happening and try to find a solution. But if we do not have unions we cannot act there".* »

<sup>37</sup> Signe du cloisonnement des deux procédures de suivi, l'Alliance syndicale mondiale regrette d'ailleurs que l'accord mondial ne soit pas communiqué aux sous-traitants.

des dysfonctionnements observés ou suspectés lors d'une visite d'un salarié sur un site de production fournisseur.

## **Conclusion – L'accord mondial et les frontières**

Au terme de ce premier chapitre, nous voudrions conclure sur le fait que l'accord mondial d'entreprise est un « objet-frontière » auquel les différents acteurs attribuent des sens variés mais dont l'un des effets est de redéfinir les frontières de l'entreprise.

On doit la notion d'« objet-frontière » à Susan L. Star et James R. Griesemer qui, dans un article séminal de 1989, ont étudié le projet de construction d'un musée de zoologie à Berkeley. Ils avaient constaté que malgré des divergences de vue portant notamment sur l'importance accordée à la recherche et le plan de classement de certaines espèces, des acteurs variés (administratifs, gestionnaires, chercheurs, amateurs, fondations, hommes politiques) avaient réussi à coopérer parce que quelques objets faisaient utilement la jonction entre différents mondes sociaux. Autrement dit, la « flexibilité interprétative » de l'objet-frontière (par exemple, dans le cas du musée de zoologie, un répertoire d'espèces) permet de maintenir à la fois l'autonomie et la communication des mondes sociaux, c'est-à-dire que les acteurs peuvent agir conjointement alors que leurs perspectives divergent partiellement. Il nous semble que l'accord mondial d'entreprise est de cette catégorie d'objet à la frontière de plusieurs mondes : perçu par certains comme un instrument managérial, par d'autres comme un objet sur lequel communiquer, par d'autres encore comme un levier pour défendre des droits, l'accord mondial d'entreprise voit le jour précisément parce qu'il permet l'expression des attentes des différentes parties.

Au-delà de cette flexibilité interprétative, l'accord mondial d'entreprise a un effet : il conduit à redéfinir les frontières de l'entreprise. Par son contenu, il affirme qu'en dépit des frontières nationales d'une part, et des frontières juridiques entre les personnes morales d'autre part, la société-mère et les filiales partagent un ensemble d'engagements communs (et certains accords vont jusqu'à intégrer, dans une certaine mesure, les fournisseurs dans le nouveau périmètre pertinent pour énoncer une politique de groupe responsable). Par son processus de négociation et le choix de signataires, il institue les fédérations syndicales mondiales comme l'acteur pertinent et légitime de la négociation collective du groupe (qu'il s'associe ou se substitue, selon les cas, à d'autres types acteurs). Par son mode de mise en œuvre, enfin, il produit, au-delà d'une phase purement instituante, une véritable instrumentation à l'échelle mondiale. L'accord mondial permet parfois de donner corps au comité mondial d'entreprise. Quant au suivi, il prend souvent la forme d'une cartographie des entités du groupe (et éventuellement de ses partenaires commerciaux), doublée d'une caractérisation des conditions de production, de travail et d'emploi dans ces entités.

C'est à cet égard, et notamment du fait de *l'institution* de nouvelles frontières d'applicabilité des engagements du Groupe, de *l'instauration* d'un dialogue social mondial, et de *l'instrumentation* de la mise en œuvre par de nouvelles cartographies, que l'accord mondial nous semble bien produire une nouvelle géographie sociale de l'entreprise multinationale.

## **Chapitre 2**

# **Les Accords-Cadres Internationaux et le rôle des syndicats dans le contrôle de la chaîne de valeur globale**

**Rémi Bourguignon ; Pierre Garaudel ; Simon Porcher**

IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School)

La recherche sur les Accords-Cadres Internationaux (ACI) a désormais une longue histoire et la présente contribution s'inscrit dans le prolongement de ses évolutions récentes. En effet, si la recherche a d'abord eu un caractère exploratoire, il s'agissait de comprendre un objet nouveau, avant de faire l'objet d'une réflexion doctrinale, un tournant organisationnel semble aujourd'hui à l'ordre du jour<sup>38</sup>. Pour un certain nombre de juristes (voir à ce sujet l'éclairage de Marie-Ange Moreau dans ce rapport), l'enjeu est l'appréhension de l'entreprise transnationale qui échappe aujourd'hui largement au droit, notamment sur les plans fiscaux et sociaux. Le travail réalisé se revendique donc doctrinal, de manière à faire évoluer le cadre juridique. Dans leur volonté d'appréhender juridiquement l'entreprise transnationale, ces approches portent le risque de la considérer comme une boîte noire, un tout homogène dont on pourrait anticiper le comportement en lui prêtant une rationalité cohérente *a priori*. Pour cette raison, il est utile de compléter le discours normatif par une analyse plus explicative cherchant à replacer les ACI dans la complexité organisationnelle.

L'analyse organisationnelle qui est avancée ici part d'une toute autre prémisse : l'entreprise multinationale, loin d'être une entité homogène, est traversée de divergences entre ses différents échelons de sorte qu'une politique sociale ou sociétale portée par le centre rencontre des résistances diffuses. Il en va ainsi de la relation entre le siège et les filiales, entre les représentants de différents métiers ou entre l'entreprise et ses sous-traitants. Poser le débat en ces termes revient à mettre l'accent sur les difficultés organisationnelles que rencontre l'entreprise multinationale et sur les dispositifs de contrôle qu'elle peut mettre en place pour accroître l'effectivité des accords.

C'est sous cet angle qu'il est proposé ici une lecture des dix monographies réalisées dans ce projet de recherche. L'analyse de la documentation ainsi que les entretiens réalisés sont mobilisés pour identifier, caractériser et organiser les mécanismes de contrôle au cœur des ACI. La réflexion se portera plus particulièrement sur la place qu'occupent les organisations syndicales dans ce contrôle avec une thèse sous-jacente : les ACI relèvent d'une logique de

---

<sup>38</sup> Parmi les publications récentes : Helfen, M. O., Schüßler, E., & Stevis, D. (2016). ; Lévesque, C., Hennebert, M. A., Murray, G., & Bourque, R. (2016) ; Sydow, J., Fichter, M., Helfen, M., Sayim, K. Z., & Stevis, D. (2014) ; Williams, G., Davies, S., & Chinguno, C. (2015).



coopération entre les sièges sociaux des entreprises multinationales et les organisations syndicales pour contrôler la chaîne de valeur globale. Avant de livrer les observations empiriques, un rapide retour sur les fondements théoriques de ces réflexions est proposé.

## **1. Les Accords-Cadres Internationaux à l'aune de l'analyse organisationnelle**

La préoccupation va grandissante quant à la capacité des entreprises multinationales (EMN) à diffuser dans l'ensemble de la chaîne de valeur – leurs filiales, bien sûr, mais aussi leurs sous-traitants – des pratiques socialement responsables, ce dont témoigne du reste la loi française sur le devoir de vigilance. Cette montée en puissance de la notion de chaîne de valeur globale (CVG) traduit la volonté d'un certain nombre d'acteurs de faire de ces entreprises multinationales le moteur d'une régulation internationale. Ce faisant, une double évolution conceptuelle est induite qui invite à renouveler le regard sur les ACI. En effet, on reconnaît les divergences d'intérêt qui traversent la chaîne de valeur et la nécessité pour les sièges sociaux à l'initiative de mettre en place un dispositif de contrôle pour en assurer la diffusion. D'autre part, imaginer que les entreprises multinationales puissent garantir les pratiques de leurs sous-traitants revient à admettre que leur capacité de contrôle ne se réduit pas au pouvoir hiérarchique. Cela conduit donc à prendre au sérieux la notion de contrôle, en reconnaître la diversité et à considérer la complexité organisationnelle.

### *1.1. Le degré de hiérarchie au sein de la chaîne de valeur globale*

Gereffi et al. (2005) proposent une typologie des formes de gouvernance des chaînes de valeur globale, en fonction du degré de coordination et de l'asymétrie de pouvoir existant entre acheteurs et sous-traitants. Les formes de gouvernance sont classées de l'asymétrie la plus faible à l'asymétrie la plus forte et vont du marché, où les coûts de changement de partenaires sont faibles, à la hiérarchie où les sous-traitants sont intégrés comme des filiales. Il existe entre ces deux cas extrêmes différentes chaînes de valeur – modulaires, relationnelles et captives – selon le degré de dépendance et les coûts de changement de la relation.

Cette typologie permet également de comprendre que plus l'intégration est forte, plus il est simple de mettre en place des mécanismes de contrôle. En effet, la direction du groupe peut par exemple mettre en place des initiatives de responsabilité sociale des entreprises qui lui rapporteront des gains, par exemple en termes de réputation, tout en externalisant les coûts de surveillance aux sous-traitants (Lund-Thompsen et Lindgreen, 2013). Si la relation entre le siège et les sous-traitants et fournisseurs est plutôt bien étudiée dans la littérature sur la CVG, la relation de la direction avec les filiales est souvent laissée de côté car elle entre dans la catégorie de l'intégration verticale (Gereffi et al. 2005 ; Acquier et al. 2015). Pourtant, si certaines EMN se caractérisent par un degré hiérarchique plus poussé ; d'autres laissent plus d'autonomie à leur filiale dans la gestion des ressources humaines et le dialogue social, deux activités qui appellent à une adaptation locale. Les filiales se différencient par ailleurs par le pays d'implantation, où la culture syndicale est plus ou moins importante, et la présence d'organisations syndicales internationales sur place.

L'ACI a pour objectif la reconnaissance et la diffusion de bonnes pratiques, et la reconnaissance de la liberté syndicale au sein des filiales, et parfois des sous-traitants. Toutefois, le respect de ces accords dans les filiales n'est pas toujours garanti et il est intéressant de voir, dans une perspective de contrôle interne, les mécanismes mis en place par les entreprises multinationales pour faire en sorte que les filiales se conforment au texte de l'accord. La relation de la direction du groupe avec les filiales est donc particulièrement intéressante et nécessite une bonne compréhension des mécanismes de contrôle interne. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) met au premier plan la relation d'agence unissant le siège d'un groupe multinational à ses différentes filiales. Ainsi il s'agit pour le siège de s'assurer que les dirigeants de filiales ou les organisations syndicales agissent au mieux des intérêts du groupe plutôt que de poursuivre des objectifs qui leurs seraient propres. Cette perspective théorique est bien sûr pertinente pour rendre compte du déploiement des ACI par le biais de l'accent qu'elle invite à porter sur la question de la surveillance des pratiques managériales locales. De fait, tous les ACI, bien que qu'à des degrés différents et selon des modalités diverses, prévoient des mécanismes (reporting, visites sur site, etc.) pour s'assurer du respect au sein des filiales étrangères des engagements formulés dans les accords.

Une autre manière d'aborder les coûts de contrôle des filiales est la théorie des coûts de transactions (Williamson, 1975). Ceux-ci sont des coûts liés à la mise en place et à la surveillance d'un contrat comme des coûts de recherche d'un partenaire, de négociation, de contrôle et de règlement des litiges. Lorsqu'une entreprise exige de ses sous-traitants le respect de certains engagements sociaux ou sociétaux, elle doit mettre en place des procédures génératrices de coûts, que ce soit en amont lors de la négociation des clauses commerciales où en aval pour la surveillance et la résolution des éventuels litiges. Dans le cadre des ACI, la mise en place de procédures de contrôle ou le recrutement de personnels pouvant assurer la mise en œuvre de l'accord sont des formes d'actifs spécifiques (Acquier et al. 2015) qui peuvent entraîner une augmentation des coûts de transaction. A l'inverse, l'existence d'initiatives antérieures comme un code de bonne conduite, permet de construire une réputation et de la confiance et diminue les coûts de transaction. Cette théorie permet donc de mettre en avant le fait que les organisations syndicales puissent à la fois faire baisser les coûts de transaction – en raison de la confiance qui existe – et entraîner une hausse des coûts de transactions car il faut investir dans cette relation de confiance avant qu'elle puisse exister.

La perspective issue de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction, qui revient à appréhender les filiales de groupe comme des agents agissant pour le compte du siège, conduit à se focaliser sur la relation de nature à la fois dyadique et hiérarchique liant le siège et les filiales. O'Donnell (2000) oppose cette vision hiérarchique à une vision alternative centrée sur le réseau d'interdépendance liant les différentes entités d'un groupe. Cette vision centrée sur les phénomènes d'interdépendances stratégiques, et plus spécifiquement, pour ce qui est des groupes multinationaux, d'interdépendances internationales (Porter, 1986), met alors au premier plan de l'analyse les enjeux relatifs à la coordination et aux comportements coopératifs entre les différentes parties impliquées. Dans un contexte de fortes interdépendances internationales entre les entités du groupe, les mécanismes de contrôle d'inspiration hiérarchique peuvent s'avérer contre-productifs et il peut être davantage

opportun de privilégier des mécanismes de nature intégrative relevant d'une logique de contrôle social ou encore de contrôle clanique (Ouchi, 1979). La finalité de ces mécanismes de contrôle social est alors de renforcer l'identification des individus avec les valeurs et les objectifs du groupe dans sa globalité, et *in fine*, de favoriser les comportements coopératifs. La logique du contrôle social, notamment sous l'angle des dispositifs visant à renforcer l'identité organisationnelle (Dutton et al., 1994) et favoriser l'intériorisation des valeurs et objectifs du groupe, n'est pas totalement absente de la démarche des ACI. Ainsi, par-delà leur dimension coercitive et contraignante, les ACI sont souvent présentés également comme des outils de communication interne visant à faire connaître et donner de l'écho aux grands principes que le groupe cherche à promouvoir.

Les enjeux en termes de contrôle et de coordination intra-organisationnelle sont eux-mêmes conditionnés par une problématique plus générale qui est celle du degré d'autonomie accordée aux filiales ou, *a contrario*, du degré de centralisation des processus décisionnels. Cette question du degré d'autonomie accordée aux filiales est centrale dans toute la littérature consacrée au management international des groupes. Les travaux s'inscrivant dans cette perspective se sont amplement attachés à examiner les facteurs qui déterminent le degré d'autonomie des filiales, souvent dans une optique fonctionnaliste ou structuraliste (Ferner *et alli*, 2004). Une revue de littérature détaillée sur le sujet n'est pas l'objet de ce rapport mais il convient de souligner que les travaux académiques tendent à considérer insuffisamment, même si on observe une attention accrue ces dernières années (Bouquet et Birkinshaw, 2008 ; Ballogun et alli, 2012), les enjeux de pouvoir comme facteurs explicatifs du degré d'autonomie des filiales. Ainsi, dans une perspective qui reste strictement hiérarchique, le degré d'autonomie des filiales serait une variable totalement sous le contrôle du siège, qui fixerait le degré de latitude décisionnelle des managers de filiales dans le cadre de sa stratégie globale et en vertu de seules considérations d'efficacité opérationnelle et stratégique (flexibilité, adaptabilité aux conditions spécifiques des marchés nationaux, etc.). Cette vision hiérarchique a notamment été initialement contestée par Forsgren (1990) en soulignant par ailleurs que les filiales internationales tendent à développer leurs propres objectifs et un certain pouvoir de négociation vis-à-vis des sièges. Ainsi, il convient de se prémunir d'une conception où le degré de centralisation serait mécaniquement et unilatéralement décidé par le centre, abstraction faite de tout processus de négociation entre le siège et les filiales et de toutes capacités d'«opposition/résistance» de la part des managers locaux.

Cette question du degré d'autonomie des filiales est sous-jacente à la démarche des ACI notamment en considération du fait que, compte tenu des fortes spécificités économiques, culturelles et institutionnelles des pays d'implantation des différentes filiales, les pratiques en matière de gestion des ressources humaines sont souvent considérées parmi celles les moins propices à faire l'objet d'un processus de standardisation et de centralisation décisionnelle au niveau du siège. Aussi, il n'est pas rare que la question de l'opportunité, sinon de la légitimité du fait de vouloir imposer des règles communes à l'ensemble des filiales, soit posée. En témoignent plus ou moins directement les accords prévoyant une clause d'adhésion volontaire

des filiales ou encore le cas emblématique des filiales américaines de certains grands groupes européens qui s'opposent parfois avec force au principe même des ACI.

### *1.2. Des mécanismes de contrôle des filiales multiples et variées*

Les cadres théoriques précédemment retracés, et notamment ceux se rapportant à la perspective micro-politique, soulignent que le statut formel de subordination hiérarchique des filiales étrangères n'est pas par lui-même suffisant pour s'assurer de la bonne application des normes et procédures décrétées au niveau du siège. Ce constat invite dès lors à poser la question des dispositifs de contrôle utilisés pour s'assurer de la mise en œuvre des décisions et du respect des consignes formulées centralement. D'une façon générale, la problématique du contrôle a fait l'objet d'une littérature vaste et abondante. Pour notre propos, on peut ici isoler trois grands niveaux d'analyse, par ordre décroissant de généralité et, *a contrario*, par ordre croissant de proximité avec la démarche des ACI.

Le premier groupe de travaux, de loin le plus abondant, est celui qui aborde la question des modes de contrôle dans sa plus grande généralité, que ce soit dans la perspective large de la nature des différents types de contrôle ou bien dans une perspective déjà plus spécifiquement centrée sur la question du contrôle dans les groupes diversifiés. Dans le premier cas, peuvent, par exemple, être citées les typologies bien connues d'Anthony (1965) – qui distingue la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel –, d'Ouchi – distinguant le contrôle des résultats ou des comportements, le contrôle des résultats, le contrôle des comportements et le contrôle clanique –, ou encore de Simons (1995), qui opère une distinction entre le contrôle diagnostique et le contrôle interactif. Dans le second cas, on citera, à titre d'exemple, la typologie de Goold et Campbell qui distinguent trois styles de management dans les entreprises diversifiées, le style «planification stratégique», le style «contrôle financier» et le style «contrôle stratégique».

Parallèlement à ces travaux à visée très générale sur le fondement et la diversité des mécanismes de contrôle, un autre groupe de travaux est plus spécifiquement centré sur la question du contrôle des filiales étrangères au sein des groupes multinationaux. Ces travaux, également abondants, prennent le plus souvent place dans la littérature en management international mais s'inscrivent dans plusieurs perspectives distinctes. La démarche typologique est également très fréquemment utilisée pour rendre compte de la diversité des formes et des logiques de contrôle au sein des groupes multinationaux. La problématique du contrôle y est néanmoins abordée sous des angles différents puisque certaines de ces typologies ont pour objet les stratégies d'internationalisation et les modes de management des groupes multinationaux (Heenan et Perlmutter, 1979; Bartlett et Ghoshal, 1989), d'autres se rapportent plus précisément au rôle des filiales (Gupta et Govindarajan, 1991; Birkinshaw et Morrison, 1995; Enright et Subramanian, 2007) tandis que d'autres se focalisent explicitement sur les modes de contrôle. Parmi cette dernière catégorie, certaines méritent une attention particulière dans la mesure où elles s'inscrivent d'emblée dans le champ de la Gestion Internationale des Ressources Humaines. Il en est notamment ainsi de la typologie élaborée initialement par Harzing puis utilisée par Grillat et Merignac (2011) pour rendre compte de la

variété des pratiques de Gestion Internationale des Ressources Humaines envisagées comme mécanismes de contrôle au sein des groupes multinationaux. Cette typologie est construite selon deux axes, le premier traduisant la nature « directe » (ou explicite) et « indirecte » (ou implicite) de l'exercice du contrôle, le second portant sur l'aspect « personnel » du contrôle fondé sur des interactions sociales et culturelles, ou au contraire, « impersonnel », basé sur des instruments bureaucratiques et technocratiques. Ainsi, par croisement de ces deux axes, se trouvent distinguées quatre catégories de mécanismes (cf. tableau 1): les mécanismes relevant du contrôle personnel centralisé (hiérarchie, supervision directe) les mécanismes de contrôle directs et formalisés (sous forme de règles et de procédures écrites), les mécanismes de contrôle par les résultats (qui repose notamment sur des systèmes de reporting efficace et la standardisation des résultats) et les mécanismes de socialisation (de nature plus informelle et qui inclus une large palette de mécanismes qui ne sont ni bureaucratiques, ni hiérarchiques).

**Tableau 1 : classification des mécanismes de contrôle en deux dimensions**

	<b>Personnel/culturel Fondé sur des interactions sociales</b>	<b>Impersonnel/bureaucratique/Tec hnocratique Fondé sur des instruments</b>
<b>Directe/Explicite</b>	Catégorie 1 : contrôle personnel centralisé	Catégorie 2 : contrôle bureaucratique formalisé
<b>Indirect/Implicite</b>	Catégorie 4 : Contrôle par la socialisation et les réseaux	Catégorie 3 : Contrôle par les résultats

La typologie proposée peut être utilisée pour catégoriser les différents types de mécanisme à l'œuvre pour s'assurer du respect des ACI sur le terrain. Il faut toutefois noter que la détermination du statut de tel ou tel mécanisme ne va pas toujours sans une certaine ambiguïté. Ainsi, par exemple, il n'est pas rare que des visites d'audit de représentants du siège au sein des filiales soient prévues pour s'assurer de la bonne application des accords. Or, comme le note O'Donnell (bien que dans une perspective tout à fait étrangère au cas des ACI), les visites de représentants du siège au sein des filiales peuvent être envisagées selon une pure logique de contrôle par supervision directe (renvoyant, dans la typologie de Harzing, au contrôle personnel centralisé) mais, dans la mesure où en favorisant les interactions personnels entre les dirigeants du siège et les managers locaux elles sont susceptibles de renforcer la confiance, la connaissance mutuelle des acteurs et contribuer à harmoniser les visions, il est également possible d'envisager ces visites comme ressortant de la catégorie du contrôle par la socialisation et les réseaux. Par ailleurs, si on envisage plus spécifiquement la typologie de Harzing en considération du déploiement des ACI, il ressort qu'elle n'est pas adaptée pour rendre compte de la logique très spécifique du mécanisme de contrôle transitant par la mobilisation et l'exploitation du réseau syndical. En effet, cette typologie reste centrée sur les interactions formelles et informelles prenant place au cœur même de la ligne managériale. Ainsi, le contrôle via la mobilisation du réseau syndical, du fait de la place qu'elle confère à des acteurs qui peuvent être internes à l'entreprise (syndicats nationaux) ou bien externes (fédérations internationales) mais extérieurs à la ligne managériale, relève d'une

logique très singulière et invite non pas à une remise en cause mais tout du moins à une extension des cadres d'analyse usuels en matière de contrôle des filiales.

Cette dernière remarque nous conduit donc à considérer enfin un troisième groupe de travaux, outre ceux à portée générale sur les fondements du contrôle et ceux sur le contrôle des filiales au sein des firmes multinationales, cette fois explicitement en relation avec les modalités concrètes de déploiement et de mises en œuvre effectives des ACI. Plusieurs perspectives théoriques traversent cette troisième catégorie de travaux mais toutes ont en commun l'accent porté sur le rôle des acteurs syndicaux comme élément déterminant du degré d'effectivité des accords.

Dans leur contribution sur l'initiation et le déploiement des ACI, Fichter *et alli* (2011) s'intéressent aux ACI sous l'angle du processus de transfert de pratiques au sein de groupes multinationaux. Les auteurs prennent grandement appui sur le modèle de transfert de pratique de Szulanski (1996, 2000) appliqué ensuite au cas des groupes multinationaux par Jensen et Szulanski (2004). Selon Szulanski (1996), un transfert de pratique peut s'analyser comme un processus impliquant une source et une entité réceptrice et comprenant quatre principales phases : l'initiation, la mise en œuvre, la montée en puissance (« *ramp-up* ») et l'intégration. Fichter *et alli* reprennent du modèle initial l'idée que l'effectivité du transfert de pratique implique de surmonter des freins organisationnels et institutionnels qu'ils désignent en référence au phénomène de « viscosité organisationnelle » (« *organisational stickiness* »). En revanche, afin qu'il puisse être pleinement applicable au cas des ACI, ils étendent et affinent le modèle de Szulanski en mettant notamment en avant la possible implication d'acteurs extérieurs à la ligne managériale, acteurs qui peuvent être internes au groupe (organisations syndicales pour ce qui concerne le cas des ACI) ou bien même externes (fédérations syndicales internationales).

Sydow *et alii* (2014) reprennent l'idée de diversité des acteurs décisionnels mais l'inscrivent dans une approche de la pratique multi-organisationnelle en vue de mettre en lumière la façon dont le contenu des accords-cadres internationaux tels qu'ils sont négociés est lié à la mise en œuvre, au suivi des conflits et aux procédures de résolution. Cette approche de la pratique multi-organisationnelle se fonde sur le constat que par-delà la dualité formelle des signataires, l'élaboration et le déploiement des ACI mobilisent souvent un grand nombre de niveaux décisionnels ou d'influence, avec la direction générale du groupe, une ou plusieurs fédérations syndicales internationales mais également, à un degré plus ou moins marqué selon les cas, les managers locaux, les syndicats nationaux au niveau du groupe, les syndicats locaux au niveau des filiales ou encore les instances représentatives du personnel au niveau national et, plus fréquemment, au niveau européen. Dans ce contexte, les auteurs avancent que la mise en œuvre effective des ACI suppose trois types de pratiques à mettre en œuvre simultanément, à savoir des pratiques d'information et communication, des pratiques de formation et de diffusion des connaissances relatives à l'ACI et, enfin, des pratiques plus opérationnelles de surveillance du niveau local. Ces pratiques peuvent être à l'initiative de la direction et des syndicats ou faire l'objet d'une démarche commune.

Levesque *et alii* (2016) se situent dans la continuité de Sydow *et alii* mais inscrivent plus spécifiquement leur analyse dans le cadre de la littérature sur la gouvernance multi-niveaux. Le concept de gouvernance multi-niveaux a ici pour objet de rendre compte de l'articulation complexe entre les différents niveaux de régulation au sein de la firme multinationale (locale, nationale, régionale et supranationale) et, dans ce contexte, de la façon dont les stratégies des acteurs influents (siège social, managers de filiale, fédération syndicale internationale, représentant des salariés au niveau national et local) sont interconnectées. De fait, les situations concrètement observées sont diverses, l'intensité des interactions et le degré de partage décisionnel pouvant fortement varier selon les cas de figure. Levesque *et alii* notent ainsi que deux approches se distinguent nettement avec, d'une part, une approche centralisée (*centric approach*), faisant reposer le contrôle sur un petit nombre d'acteurs au niveau central, et d'autre part, une approche multi-niveaux (*multi-level approach*) où le contrôle repose sur des mécanismes plus complexes à différents niveaux de la firme multinationale. Un point essentiel de l'analyse, néanmoins, est que l'efficacité du contrôle, dès lors qu'il implique un rôle actif du réseau syndical, reste fortement dépendante des 'capacités stratégiques' des différents acteurs impliqués. Le rôle crucial de trois types de capacité stratégique est particulièrement mis en évidence, à savoir la capacité à créer une vision partagée de la RSE et du dialogue social parmi toutes les parties prenantes (*framing capabilities*), la capacité à lier et connecter des acteurs et des institutions par-delà différents niveaux (*bridging capabilities*) et, enfin, la capacité à arbitrer entre et concilier des intérêts divergents (*intermediating capabilities*).

## 2. Résultats

Traiter de la mise en œuvre et du contrôle des ACI suppose de considérer les mécanismes formels prévus dans les dispositifs ou accords mais ainsi que les mécanismes informels et les pratiques des acteurs. En ce sens, le décryptage des mécanismes de contrôle doit s'appuyer sur la documentation officielle, notamment le contenu de l'accord, mais également sur des témoignages d'acteurs qui ne sont pas nécessairement impliqués dans le pilotage des ACI mais qui sont appelés à jouer un rôle dans leur mise en œuvre. Il faut dès lors s'empresse de rajouter que cette ambition est ici limitée par le matériau collecté qui reflète certes une disparité de points de vues mais reste au niveau central des multinationales étudiées. Les observations rassemblées ici reflètent donc plus la manière dont la question du contrôle des ACI se pose au niveau central que le contrôle effectif dont l'observation aurait supposé une analyse des pratiques locales. Cette précaution prise, il est possible d'extraire des cas étudiés une diversité de mécanismes de contrôle imbriqués. L'enjeu, ici, est alors de faire la clarté dans ces mécanismes pour en révéler la logique et les conditions d'effectivité.

### 2.1. Les ACI comme prolongement des politiques managériales

La littérature dédiée aux ACI prend soin, et à juste raison, de les distinguer des politiques managériales en matière de RSE. C'est que ces dernières sont des démarches dites unilatérales au sens où il revient au management d'en définir le contenu et les modalités de mise en œuvre. Les ACI sont, par contraste, des démarches conjointes assumées par l'employeur et

des représentants des salariés. Le contenu et les modalités de mise en œuvre sont co-décidés, ce qui peut en changer substantiellement la nature. A y regarder de plus près, cette rupture est toutefois moins marquée dans les faits qu'on ne pourrait le penser. En effet, les politiques unilatérales de l'entreprise et les démarches conjointes coexistent et se contraignent l'une l'autre dans un jeu dialectique. Dans la majorité des cas étudiés, l'ACI se présente comme un prolongement de politiques managériales préexistantes. Par prolongement, il faut entendre une extension géographique, une amélioration à la marge voire une simple mise sous forme contractuelle de la politique d'entreprise. L'accord Santé-Sécurité signé par Engie en 2014 peut ainsi être vu comme une extension d'une politique déjà inscrite dans l'accord européen de 2010 mais qui, dans les faits, était considérée comme une politique groupe applicable à l'ensemble des filiales. Dans le cas de Total, la direction explique :

*« Dans cet accord, nous avons consolidé, nous avons donné du sens, une plus grande visibilité, mais nous avons repris également certaines dimensions ou certaines dispositions qui étaient présentes dans beaucoup de pays dans le monde, mais pas dans tous. Finalement, cela nous aide à mettre en cohérence et à déployer plus largement des mesures qui étaient déjà largement présentes.*

*Je pense en particulier à une mesure qui consiste à, pour nos filiales, contractualiser un engagement de deux ans de capital en cas de décès. C'est une disposition qui était déjà largement répandue, mais pas systématiquement. Le fait que nous la mettions dans l'accord, c'était une contrainte pour un certain nombre de filiales, mais c'est tout de même, dans la philosophie, quelque chose que le Groupe souhaitait mettre en place et qui, finalement, est arrivé à concrétiser ou est arrivé à faire plus rapidement, grâce à cet accord. » (DRS, Total)*

Le cas de l'accord Santé-Sécurité d'Orange relève d'une philosophie proche puisqu'il est présenté comme une extension territoriale du Système de Management de la Santé Sécurité au Travail du groupe qui méritait, aux yeux de la direction d'être uniformisé pour gagner en efficacité. Le cas EDF est du reste particulièrement instructif au regard de cette question des relations entre l'ACI et les politiques managériales. La première version de l'accord, signée dès 2005, s'inscrit dans le champ de la RSE à un moment où la politique de l'entreprise dans le domaine est particulièrement peu développée. L'ACI participe alors très directement à l'émergence des pratiques de l'entreprise mais les années suivantes verront une politique managériale autonome s'organiser et se structurer avec un département Développement Durable à la manœuvre et des objectifs de Responsabilités d'Entreprise assumés par le groupe qui constitue au final le cadre dans lequel l'accord doit trouver sa place.

Dès lors que l'on constate que les ACI viennent modifier à la marge les politiques managériales, la question se pose de ce qu'en attendent les acteurs. Tant côté managérial que côté syndical, ils pourraient être vus comme une contrainte excessive au regard de l'apport en termes de droit. Si on met de côté les enjeux en termes de stratégie de négociation, les acteurs expriment fréquemment des attentes en termes d'efficacité. Passer par la voie contractuelle permettrait une plus grande effectivité des politiques managériales, une hypothèse que la



littérature disponible a déjà mis en avant. Le contrôle et la coordination au sein des entreprises multinationales, évoqués précédemment, apparaissent donc au cœur des enjeux que recouvrent les ACI conçus comme des leviers pour diffuser les pratiques dans la chaîne de valeur : dans les filiales voire chez les sous-traitants. Pour le directeur des relations sociales de Société Générale, un ACI est « *proche d'une charte mais plus efficace qu'une charte* ». Chez Orange, l'ACI permet d'uniformiser les pratiques dans le groupe. Chez EDF, on indique que « *ça a une vraie portée de négociateur et de pouvoir contractualiser avec les partenaires sociaux, ça lui donne plus de poids qu'une décision de portée managériale qu'on appliquerait uniquement parce qu'on l'a définie* ». Ce registre de la plus grande effectivité des accords en comparaison des démarches unilatérales revient régulièrement dans les propos :

*« Un code de conduite est un truc fait par la Direction générale à l'attention du management. La question c'est est-ce que le code de conduite est respecté ? Sur qui on peut compter pour le faire respecter ? Sur le management. Et si le management se comporte mal, il ne va pas dire « Je me comporte mal et je ne respecte pas le code de conduite » donc c'est vrai que le système de représentation du personnel est en fait un système parallèle qui permet de compléter les imperfections inévitables, quelles que soient les qualités des managers, du système managérial actuel. » (DRS, Solvay)*

*« Une charte c'est quelque chose d'unilatéral, donc forcément ça ne fait pas progresser le dialogue. [...] c'est pour ça que des accords, même si c'est parfois un peu fastidieux ou autre, ça nous aide à faire progresser le dialogue dans toute l'entreprise parce que un des objectifs que l'on poursuit à travers ça aussi, c'est l'homogénéité de Danone, Danone c'est 77 pays et on ne peut pas de façon globale, sauf à y mettre des moyens extrêmement lourds, faire progresser le dialogue social dans les 77 pays au même rythme. Donc un accord ça oblige tout le monde [...] à progresser. » (DRS, Danone)*

Derrière ce thème de l'effectivité et de l'efficacité, on voit émerger plusieurs arguments entremêlés qui appellent à mieux lier les objectifs de l'accord aux mécanismes de contrôle concrètement retenus. Dans certains cas, le bénéfice attendu est exprimé en termes de surcroît de légitimité. De manière d'ailleurs contre-intuitive, des responsables de services centraux s'appuient sur l'engagement pris par l'entreprise et ses plus hautes instances vis-à-vis des partenaires sociaux pour justifier leur démarche pouvant apparaître comme des contraintes bureaucratiques que les filiales ont tendance à négliger. L'ACI a alors pour principal intérêt pour ces responsables de légitimer une politique managériale. D'autres mettent en avant les bénéfices du dialogue. Par la discussion avec les représentants des salariés qui ont une bonne connaissance de l'entreprise, il est possible d'améliorer la politique managériale. Un troisième bénéfice repose sur la capacité des représentants des salariés à prendre en charge opérationnellement une partie du contrôle des filiales pour contraindre les directions locales à mettre en œuvre la politique du groupe. Ces trois bénéfices ne sont pas exclusifs et il n'est pas surprenant de les retrouver imbriqués dans le discours des responsables centraux.

Les cas observés montrent que la signature d'un ACI peut présenter d'autres bénéfices encore pour l'entreprise. Pour la Société Générale, par exemple, l'ACI vise à pacifier le dialogue social dans le groupe, notamment les zones les plus conflictuelles comme l'Afrique. Il s'agit de reconnaître l'UNI comme un médiateur entre les syndicats de l'entreprise et la ligne managériale. L'activation du réseau syndical apparaît, dans ce cas, moins comme un moyen de piloter une politique d'entreprise que de gérer le dialogue social. Du côté d'EDF, et si on revient sur les origines de l'ACI, il est intéressant de relever qu'il était considéré par ses négociateurs comme un « viatique » pour développer le dialogue social dans un groupe grandissant et éclaté. En d'autres termes, l'ACI est considéré comme un mécanisme intégrateur qui participe très directement de la construction du groupe comme entité tendant à l'homogénéité. Sans nier ces bénéfices, nous proposons ici d'explorer plus avant l'idée selon laquelle les organisations syndicales seraient des acteurs essentiels dans le contrôle des politiques managériales en matière sociale et sociétale.

## *2.2. Les syndicats, acteurs du contrôle ?*

De manière systématique, ou presque, les mécanismes de contrôle des ACI et de la politique qu'ils ont vocation à diffuser dans l'ensemble du groupe prennent appui sur une pluralité de mécanismes dont la complémentarité est recherchée. C'est cette pluralité qui rend la « mécanique » des ACI peu lisible pour les acteurs et qui, surtout, peut en limiter l'effectivité. C'est que ces mécanismes reposent sur des logiques fort différentes et dont l'activation simultanée est rarement constatée. Il en va ainsi du niveau auquel le contrôle est censé s'opérer. D'une part, il peut être confié aux instances centrales du groupe chargées, en quelques sortes, de vérifier la bonne application de l'accord dans la chaîne de valeurs, autrement dit dans les filiales et chez les sous-traitants. D'autre part, le contrôle peut être décentralisé vers les représentants du personnel au sein même des filiales dans une logique de traitement local et/ou de remontée d'informations. Si ces mécanismes de contrôle ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, et s'ils coexistent fréquemment dans l'esprit des acteurs, on constate tout aussi fréquemment qu'une logique est souvent dominante. Il est donc intéressant de reprendre ces deux mécanismes qui confèrent aux organisations syndicales des rôles de natures différentes

### *2-2-1. Le contrôle exercé par les instances centrales*

Au niveau central, le contrôle peut être sous la responsabilité quasi exclusive du management. C'est par exemple le cas quand un système de *reporting* ou d'audit est mis en place par la direction qui en assure autant la conception que l'exécution. Les informations recueillies par cette voie servent au management à conduire et ajuster sa politique en alimentant les instances centrales de suivi de l'accord. Ainsi, chez EDF, les discussions au sein du CDRS doivent-elles prendre appui sur un document de synthèse réalisé par le service des relations sociales avec le risque que ce document ne soit que faiblement approprié par les représentants du personnel comme en témoigne par exemple un représentant syndical membre de cette instance de suivi : « Alors c'est très exhaustif, c'est passionnant, mais c'est un truc [volumineux] qui ne vit pas du tout quoi et qui n'est pas du tout piloté, il n'y a pas d'objectifs, il n'y a pas d'indicateurs,

*donc quand on l'a lu deux fois, on trouve ça très intéressant mais on trouve, quelque part, que ça ne sert pas à grand-chose quoi* ». Chez PSA, le dispositif de *reporting* fait l'objet d'une co-élaboration et les 60 indicateurs de suivi retenus ont été discutés au sein du comité de groupe alors que le renseignement des informations est assuré par la ligne managériale via un outil d'autoévaluation pilotée par la direction des relations sociales. Dans ces mécanismes de contrôle, à la fois centralisée et sous la responsabilité du management, on le voit, les organisations syndicales ne jouent qu'un rôle mineur cantonné aux discussions en instance.

Le contrôle, au niveau central, peut toutefois donner une place plus significative aux organisations syndicales. C'est par exemple le cas de Solvay ou de Danone qui ont instauré le principe de visites conjointes régulières de site pour vérifier la bonne application de l'accord. L'équipe chargée de ces visites – le « panel » chez Solvay – est une équipe mixte, management et représentant syndical, qui discute directement avec les responsables locaux des correctifs à apporter. Ici, les organisations syndicales ont un rôle opérationnel à tenir et sont même parfois responsabiliser sur la rédaction des comptes rendus de visites. La démarche reste toutefois centralisée au sens où c'est bien une équipe composée d'acteurs centraux qui a la main sur le contrôle, dans une logique de vérification.

#### *2-2-2. Un contrôle en appui sur le réseau syndical*

La démarche est toute autre s'agissant des mécanismes de contrôle dont l'objectif est d'instaurer une médiation locale et une remontée d'information par le canal syndical. Cette conception du contrôle des ACI est régulièrement apparue parmi les représentants des fonctions ressources humaines ou relations sociales :

*« Les syndicats sont beaucoup mieux organisés que nous donc ça percole très vite, en plus il y a les Fédérations Internationales qui en rajoutent une couche donc c'est sûr que, eux, ça peut être une forme de frappe après pour aller crever là où ça peut faire mal » (EDF)*

*« Les organisations syndicales ont une meilleure communication que nous : ils savent utiliser les réseaux mondiaux depuis plus longtemps que nous. J'ai toujours été sidérée de voir des remontées, y compris depuis des années, où par mail, Internet, machin et compagnie, ils savaient tous qu'il y avait je ne sais pas quel truc en Colombie, nous on était au courant de rien. Les réseaux hiérarchiques ne marchent pas mais les réseaux syndicaux marchent bien. Ça a toujours été et je trouve que c'est un bon moyen. » (Engie)*

*« Moi ce qui m'intéresse c'est que les problèmes sortent. Car tant qu'ils ne sortent pas vous ne pouvez pas les traiter. Il faut les faire émerger. Et a priori les problèmes difficiles ne vont pas émerger spontanément. » (Solvay).*

*« Donc les syndicats aussi, on est conscient qu'on leur donne une part de responsabilité pour pouvoir aller challenger leur management: "Dites-donc, votre Corporate a quand même dit qu'il fallait qu'on s'intéresse à ça" » (Orange)*

*« L'idée de fond qui sous-tend ce type d'accord est que nous sommes un Groupe en transformation, comme beaucoup d'autres entreprises, que nous avons besoin*

*de mobiliser le personnel, que nous avons besoin également d'autres canaux que les canaux habituels pour la ligne managériale en particulier, pour remonter de l'information, pour mobiliser le personnel et nous avons besoin d'avoir un autre regard, d'être challengés et d'avoir un contre-pouvoir qui regarde ce que nous faisons » (Total)*

*« C'est un réseau en permanence, c'est un maillage en permanence. Le comité restreint, ils ne sont que 11. Mais les 11 s'occupent du reste du monde aussi. Comme son nom l'indique, c'est le bureau, ils ont été élus par les 40 membres, chaque membre est en lien avec une partie du monde. Ils s'écrivent, ils se téléphonent tous les mois » (Renault)*

*« Et nous, ce qui nous intéresse aussi, c'est que cette fédération syndicale internationale, mais qui est reliée dans chacun des pays par des affiliés, puissent être aussi un vecteur d'alertes, un vecteur d'attentions, un clignotant quelques fois, et ça nous va bien » (Carrefour)*

Ce registre d'argumentation peut être identifié pour chacune des entreprises étudiées et reflète une logique qui contraste avec celle du contrôle central. Il s'agit ici de prendre appui sur le réseau syndical de l'entreprise pour garantir la bonne diffusion de la politique incluse dans l'ACI. On voit d'ailleurs les bénéfices attendus : la contrainte exercée par les syndicats pour « challenger » le management local, parfois peu diligent dans la mise en œuvre, et le canal syndical comme canal de remontée d'information jugé plus efficace que le canal managérial. C'est que pour l'échelon groupe, identifier les risques sociaux significatifs est un enjeu de premier ordre. Chez EDF, les acteurs rencontrés sont, par exemple, revenus sur le cas de l'affaire Drummond, un sous-traitant d'EDF au Mexique accusé de procéder à l'assassinat de militants syndicaux. L'alerte donnée par le réseau syndical à la direction lui a permis de réagir au plus tôt, avant tout scandale public.

Si le registre d'argumentation n'est pas rare, on constate, à regarder de plus près, que la traduction opérationnelle de cette logique varie grandement et témoignent finalement de deux approches. Certaines entreprises ont ainsi maintenu une stricte neutralité vis-à-vis de la représentation des salariés dans les filiales et comptent en réalité sur les fédérations pour assurer le développement du réseau syndical. Dans certains accords, l'engagement pris par la direction, au regard des enjeux de syndicalisation, est celui de neutralité. Le groupe s'engage à ce que les managements locaux ne fassent pas obstacle à l'implantation de syndicats ou d'une représentation du personnel. Il s'agit, par-là, de permettre aux fédérations internationales d'engager le travail de développement du réseau dans l'entreprise. C'est le cas de la Société Générale dont l'accord signé en 2015 prévoit que « les responsables de Société Générale dans tous pays créent un environnement libre et ouvert en matière d'exercice des droits à la liberté syndicale » et précise : « Pour permettre aux salariés d'exercer réellement leur droit à la liberté syndicale, l'affilié local d'UNI et les responsables locaux de Société Générale conviendront de modalités d'accès dans l'entreprise adaptées au contexte opérationnel spécifique, afin de permettre à l'affilié local d'expliquer les avantages d'adhérer au syndicat et de le soutenir. » En d'autres termes, le développement du réseau syndical n'est pas entravé mais ne fait pas l'objet d'intervention active de la direction comme le confirme les

entretiens avec les représentants de la fonction RH à l'international. Cette neutralité va souvent de pair avec une indépendance entretenue entre le canal syndical et le canal managérial. L'instance de suivi de l'accord mise en place par Engie en rend compte : le bilan qui y est réalisé prend la forme d'un « *échange autour des résultats et des indicateurs présentés par la direction : on commence toujours par une séquence de résultats pour savoir où on en est, on partage les accidents les plus graves en termes d'information évidemment. [...] Et puis dans l'autres sens, les représentants de différentes fédérations font aussi leurs commentaires ou remontées* » (dir. santé-sécurité). Les canaux syndicaux et managériaux ne sont ici par articulés. On voit donc, dans ces différents cas, une logique d'exploitation du réseau syndical, l'entreprise faisant le pari que l'ACI, en reconnaissant les fédérations internationales, permettra de mettre à profit le réseau syndical existant et appelé à se renforcer.

Ca pari est parfois déçu devant la difficulté des fédérations internationales à prendre en charge ce travail d'animation. La renégociation, en 2015, de l'ACI de Carrefour se comprend de ce point de vue. Suite à l'accident du Rana Plaza dans lequel l'entreprise a été mise en cause, il faut pour le responsable de la RSE « *qu'on ait des personnes dans les usines qui soient en capacité de vérifier qu'il y a bien une bonne maintenance. C'est clairement quelque chose qu'on peut faire via des représentants syndicaux ou des comités santé sécurité, mais là-dessus, on se fait accompagner en effet des syndicats pour justement créer des formations dans les usines, pour pouvoir mettre en place des comités santé sécurité efficaces.* » Cette perspective est partagée par la fédération internationale qui rappelle que l'existence d'un réseau actif suppose une action volontariste envers la syndicalisation.

D'autres entreprises ont fait ce choix d'une politique volontariste pour activer le réseau syndical et garantir l'effectivité du dialogue social local. Orange a, dans cette perspective, imposé à ses filiales la mise en place de Comités Santé-Sécurité pour piloter localement la politique en la matière. L'ACI a ceci d'original qu'il insiste plus sur les questions procédurales que sur la politique Santé-Sécurité du groupe qui est ramenée à ses grands principes. De fait, l'idée est bien, dans le respect de ces grands principes, d'élaborer localement des politiques adaptées. Pour les représentants de la direction la politique doit se construire sur le terrain ce qui suppose un accord souple qui se construit au fil du temps. La clé de voute du dispositif est le comité local dont il faut garantir l'existence et l'effectivité. Pour cela, l'Alliance, structure syndicale de l'entreprise sur le périmètre mondial, et la direction agissent conjointement pour identifier des acteurs locaux à même de porter l'initiative. Pour chaque comité, un « binôme moteur » mixte est identifié et formé. Des ressources pour le dialogue local sont également apportées sous la forme d'un diagnostic local commandé par le groupe et mis à disposition du comité local. Orange se démarque ici par une logique qui est moins celle de l'exploitation d'un réseau syndical dont le développement et l'animation sont confiés à la fédération internationale que celle d'un renforcement du réseau syndical.

Le cas des entreprises évoquées précédemment, qui organisent des visites conjointes localement (Danone, Solvay) ou qui organisent des rencontres localement – Renault prévoient

des ateliers à destination des membres du comité de groupe pour comprendre un contexte local, occasion de traiter certaines difficultés locales – est à souligner. Car ces rencontres qui témoignent d'un contrôle centralisé ont pour effet collatéral d'activer le réseau syndical, les acteurs centraux allant au contact des responsables syndicaux locaux pour collecter l'information.

**Tableau 2. Les logiques sous-jacentes au contrôle des ACI**

Surveillance centralisée		Réseau syndical	
Managériale	Conjointe	Structuration	Exploitation

Le tableau 2 ci-dessus donne une représentation synthétique des mécanismes de contrôle lorsqu'on les lit au filtre de la part qu'en assument, sur le plan opérationnel, les organisations syndicales. Deux approches complémentaires quoiqu'indépendantes peuvent, en première approche, être contrastées. Il y aurait, d'une part, une logique de surveillance exercée par les sièges sociaux, *via* des outils comme le *reporting* ou les *audits*, et, d'autre part, l'utilisation du réseau syndical comme moyen pour discipliner les équipes managériales locales ou pour fiabiliser la remontée d'information. La première de ces logiques repose essentiellement sur le management alors que la seconde est déléguée aux organisations syndicales qui peuvent s'appuyer sur leur réseau. Si elles peuvent apparaître indépendantes l'une de l'autre, ces logiques peuvent aussi dans certains cas s'articuler et se renforcer. C'est le cas lorsque la surveillance centralisée est réalisée conjointement avec les organisations syndicales ou lorsqu'une politique centrale est impulsée pour favoriser l'institutionnalisation d'une représentation des travailleurs localement. Dans ces deux configurations intermédiaires, les démarches managériales et syndicales sont moins pensées en termes d'autonomie que de coordination.

Les mécanismes adoptés par les entreprises pour mettre en œuvre et suivre les ACI sont ainsi multiples. Il est fréquent, par exemple, que soient simultanément pensés une instance de suivi centrale et un dialogue social local. La notion de subsidiarité qui revient dans un certain nombre de cas s'en veut l'expression : l'ACI doit impulser une dynamique locale de traitement des difficultés. Ne sont censées remonter au niveau central que les difficultés les plus lourdes qui n'ont pas trouvé de solution locale. De même, l'existence d'une action coordonnée entre le canal managérial et le canal syndical n'exclut pas un dispositif de *reporting* piloté par la direction. Dans le cas de PSA, cette logique du double suivi, local et central, est prégnante. Il existe en effet une instance de suivi groupe et un suivi paritaire par pays. Il appartient au niveau local d'élaborer en lien avec les organisations syndicales un plan d'action et de réaliser une autoévaluation à partir d'un questionnaire piloté par le directeur des relations sociales groupe. Ce travail doit alimenter le système, déjà mentionné, des 60 indicateurs élaborés avec les organisations syndicales centrales. Reste que dans un certain nombre de cas, il semble difficile d'activer simultanément ces différents mécanismes et qu'une logique dominante de contrôle finisse par s'imposer. Chez Renault, la logique

d'« escalade » en référence à la gestion des incidents dans les services informatiques est également assumée pour signifier que le traitement est prioritairement local. Mais le suivi au niveau local semble bien moins piloté que le suivi au niveau central qui prévoit des réunions annuelles avec des experts métiers, des ateliers sur site pour découvrir et partager les bonnes pratiques et un bilan trisannuel plus conséquent. Chez Orange, le dispositif articule un système de *reporting* managérial avec un pilotage serré du dialogue social local mais on reconnaît rapidement que « *c'est très compliqué d'avoir des remontées parce que, derrière les labels, les gens ne mettent pas la même chose. Donc pour avoir des chiffres en cohérence, ce n'est pas du tout évident et on galère. Il nous faut au moins 4 à 5 mois pour avoir une remontée à peu près complète du tableau de bord* ». Le fait qu'un des piliers du contrôle soit inefficace ne pose pas nécessairement de souci aux acteurs mais cela implique qu'on ne peut comprendre l'effectivité du contrôle qu'en saisissant les pratiques. Il conviendrait donc pour prolonger la réflexion de confronter les dispositifs formels et les discours centraux à une observation de terrain, elle aussi systématique.

### *2.3. Contrôle des filiales et contrôles des sous-traitants : une différence de nature*

Aborder les ACI sous l'angle de la CVG revient à se questionner sur le périmètre embrassé par ces accords. De manière classique, les groupes signataires d'ACI s'engagent à les faire appliquer dans les entités qu'ils contrôlent, soit les filiales dans lesquelles ils sont majoritaires. Lorsqu'il s'agit d'élargir le périmètre d'application aux sous-traitants et fournisseurs, les engagements se font tout aussi classiquement moins précis et ambitieux. Ce constat, on le fait de manière d'autant plus évidente que les domaines couverts par l'ACI sont étendus. Lorsque la gestion de l'emploi, la protection sociale ou encore la lutte contre les discriminations sont abordées, l'application aux sous-traitants de l'ACI, qui peut prévoir des sanctions de ces sous-traitants, est circonscrite à une partie seulement de l'accord. L'imposition de normes sociales aux sous-traitants se limite habituellement aux droits fondamentaux, à la santé-sécurité et au respect de la législation. Ainsi en va-t-il de l'ACI d'EDF (2005 et 2009) qui n'envisage de sanction commerciale qu'en cas de « *manquement grave et non corrigé après observations, à la législation, aux règles relatives à la santé-sécurité des salariés, aux principes régissant les relations avec les clients, et à la réglementation en vigueur en matière d'environnement* ». Le secteur automobile, représenté par Renault et PSA dans notre échantillon, apparaît régulièrement en avance en matière de régulation de la chaîne d'approvisionnement mais, là encore, au prix d'une limitation des domaines dans lesquels l'entreprise s'engage. Lorsqu'il s'agit des relations aux sous-traitants, Renault s'engage à faire appliquer « les droits sociaux fondamentaux » qui sont mentionnés dans une partie de son accord mondial (le premier chapitre). De même pour PSA dont l'accord évoque également la possibilité de rompre les relations avec les sous-traitants en cas de manquement relatif au respect des droits humains. Cette restriction des engagements formels est largement usitée par les entreprises signataires d'ACI mais ne saurait signifier que ces entreprises se dégagent de toute action en matière de régulation de la chaîne d'approvisionnement. Ces formulations prudentes sont probablement à comprendre comme des précautions juridiques comme en atteste le fait, pour nombre de ces entreprises, de préciser que les engagements pris dans les ACI ne conduisent pas l'entreprise signataire à se

substituer à leurs fournisseurs ou sous-traitants dans leur responsabilité juridique. Qu'il y ait un engagement plus modeste en direction des sous-traitants que des filiales ne doit pas surprendre. La catégorie « fournisseurs et sous-traitants » recouvre un ensemble particulièrement hétérogène qui appelle des politiques d'achat différenciées. A minima, les enjeux varient significativement selon la configuration de la chaîne de valeur. Chaque relation commerciale se caractérise par une pression coût, une complexité de la production et la durée du contrat, trois facteurs qui conduisent à ajuster les modes de régulation (Jiang, 2009).

Au regard des outils de contrôle, l'approche adoptée par les entreprises contraste avec le contrôle des filiales. Et si l'on reprend les catégories proposées précédemment, c'est la logique de surveillance centralisée qui domine les dispositifs et les discours. En revenant sur les cas Renault et PSA, un système d'audit développé est, par exemple, mis en place qui permet de noter les sous-traitants et fournisseurs pour orienter ou contraindre les décisions des acheteurs internes. Ces dispositifs étant lourds et coûteux, ils sont toutefois utilisés avec parcimonie, dans les zones jugées les plus à risque et sur les partenaires avec lesquels les relations commerciales sont denses et engageantes. Cette surveillance centralisée ne prend jamais appui, dans sa conception formelle comme dans le discours de nos interlocuteurs, sur les réseaux syndicaux, alimentant l'idée selon laquelle le contrôle des sous-traitants ne se présente pas comme une extension du contrôle des filiales. Il y aurait, entre les deux types de contrôle, une différence non de degré mais de nature.

Cette différence de nature peut trouver plusieurs explications dont certaines ont été esquissées plus haut : précaution juridique et différenciation des modes de régulation. Il est également possible que cette situation trouve une explication organisationnelle car les politiques relatives aux sous-traitants et fournisseurs sont prises en charge par la direction des achats pour qui les organisations syndicales sont loin d'être un partenaire naturel. A ce stade, cette observation ne trouve pas de réponse définitive et se présente comme un point à approfondir pour tester la capacité des ACI à contrôler non seulement les filiales mais également la chaîne d'approvisionnement.

## **Conclusion**

Les observations recueillies et mises en forme dans ce chapitre alimentent la thèse d'une exploitation du réseau syndical dans une perspective managériale. Dans cette vision, les ACI intéressent pour leur dimension procédurale et leur capacité à stimuler un réseau syndical qui viendrait compléter un contrôle managérial complexe dans les multinationales.

De fait, et sans surprise, les entreprises étudiées témoignent de capacités différentes à activer le canal managérial. Que ce soit pour des raisons de culture d'entreprise ou de volonté explicite de décentralisation dans une logique d'adaptation locale, certaines se refusent à entrer dans une prescription ou un contrôle trop poussé vis-à-vis de leurs filiales. Chez EDF, nombre d'acteurs rappellent combien les filiales sont attachées à leur autonomie et se montrent méfiantes à l'endroit des politiques impulsées par le groupe. La clause d'adhésion qui permet à des filiales de sortir du périmètre de l'ACI est assez symptomatique de cette relation en tension. De même chez Carrefour, on explique : « *on ne veut pas contrôler dans*



*nos pays, ce n'est pas dans notre politique. On veut convaincre nos dirigeants de pays, nos directeurs de ressources humaines de pays, et donc, par nature, on leur fait confiance. On n'a pas à les auditer sur ça* ». Dans ces cas de figure, il apparaît que les relations informelles ont tendance à prendre le pas sur les mécanismes de contrôle officiels qui sont souvent peu développés. On pourrait ainsi voir la surveillance exercée centralement par le siège ou localement par les syndicats comme des modalités alternatives de contrôle des filiales. Ce n'est toutefois pas ce que laissent envisager nos résultats car un enjeu est bien d'impulser une dynamique locale de dialogue social qui prend appui sur un pouvoir managérial assumé. Les membres de l'instance de suivi de l'ACI EDF, le Comité de Dialogue sur la Responsabilité Sociale du groupe EDF (CDRS), constatent unanimement la difficulté à exercer un suivi central quand les problèmes, non traités localement, remontent dans l'instance la détournant de sa fonction de suivi. Il semble finalement que les faiblesses de la ligne managériale ne puissent être palliées par le réseau syndical qui a besoin d'un pilotage central pour être stimulé. Plutôt que substituables l'un à l'autre, le pouvoir managérial central et le réseau syndical semblent se renforcer mutuellement.

Si la direction a, de ce point de vue, une marge d'action, comme le montre le cas d'Orange qui impose à ses filiales la mise en place d'instances de dialogue, la question est alors posée de l'acteur chargé de l'animation de ce réseau. Comme vu précédemment, la reconnaissance, par l'ACI, des fédérations internationales par les entreprises est souvent motivée par la volonté d'en faire ces animateurs. On observe toutefois que les cas témoignant d'un plus fort dynamisme sont ceux dans lesquelles l'entreprise sort du face-à-face avec les fédérations internationales pour s'engager dans un travail conjoint avec le comité de groupe (par exemple, PSA et Renault) ou avec une structure syndicale interne sur le périmètre mondial. UNI Global Union s'efforce, dans cette perspective, de faire reconnaître systématiquement une « alliance » des syndicats de l'entreprise. C'est le cas chez Orange, Société Générale ou encore Carrefour. Chez Solvay, une structuration mondiale du syndicalisme existe également avec le Solvay Global Forum. Lorsque ces structures gagnent en effectivité, le réseau syndical qui gagne en fluidité tant verticalement dans sa capacité à redescendre ou remonter de l'information mais également horizontalement, dans sa capacité à dialoguer régulièrement avec le management.

## Bibliographie

Acquier, A., Valiorgue, B. & Daudigeos, T. (2015) Sharing the shared value: a transaction-cost perspective on strategic CSR policies in global value chains, *Journal of Business Ethics*, 144(1), 139-152.

Balogun, J., Jarzabkowski, P., & Vaara, E. (2011). Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. *Journal of International Business Studies*, 42(6), 765-786.

Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management journal*, 51(3), 577-601

Dörrenbächer, C., & Geppert, M. (2006). Micro-politics and conflicts in multinational corporations: Current debates, re-framing, and contributions of this special issue. *Journal of International Management*, 12(3), 251-265.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.

Ferner, A., Almond, P., Colling, T., & Edwards, T. (2005). Policies on Union Representation in US Multinationals in the UK: Between Micro-Politics and Macro-Institutions. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 703-728. Forsgren (1990)

Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005) The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.

Grillat, M.L. et Mérignac, O. (2011), Stratégie de contrôle des activités internationales : la GIRH comme levier clé d'intégration et de coordination des firmes multinationales, *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16 (1).

Hadwiger, F. (2016) Global framework agreements: achieving decent work in global supply chains? *International Journal of Labour Research*, 7(1), 75-94.

Helfen, M. O., Schüßler, E., & Stevis, D. (2016). Translating European Labor Relations Practices to the United States Through Global Framework Agreements? German and Swedish Multinationals Compared. *ILR Review*, 69(3), 631-655.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jensen, R., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of international business studies*, 35(6), 508-523.

Jiang, B. (2009). Implementing supplier codes of conduct in global supply chains: Process explanations from theoretic and empirical perspectives. *Journal of business ethics*, 85(1), 77-92.

Lévesque, C., Hennebert, M. A., Murray, G., & Bourque, R. (2016). Corporate Social Responsibility and Worker Rights: Institutionalizing Social Dialogue Through International Framework Agreements. *Journal of Business Ethics*, 1-16.

Lund-Thomsen, P. & Lindgreen, (2014) A. Corporate social responsibility in global value chains: where are we now and where are we going?, *Journal of Business Ethics*, 123(1), 11-22.

O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?. *Strategic management journal*, 525-548.

Porter, M. E. (Ed.). (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.

Sydow, J., Fichter, M., Helfen, M., Sayim, K. Z., & Stevis, D. (2014). Implementation of Global Framework Agreements: towards a multi-organizational practice perspective. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 20(4), 489-503.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 9-27.

Williams, G., Davies, S., & Chinguno, C. (2015). Subcontracting and labour standards: Reassessing the potential of international framework agreements. *British Journal of Industrial Relations*, 53(2), 181-203.

Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.

## **Chapitre 3**

# **La communication externe des entreprises et des syndicats sur les ACI vue par les acteurs concernés : motivations et pratiques**

**Emmanuelle Nègre<sup>1</sup> et Marie-Anne Verdier<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Toulouse School of Management, Université Toulouse Capitole

<sup>2</sup>Université Toulouse 3 Paul Sabatier

Poussées par des pressions institutionnelles croissantes, les entreprises multinationales sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans un processus de dialogue social international au travers de la signature d'Accords-Cadres Internationaux (désormais ACI). Ces accords sont signés entre les entreprises et les Fédérations Syndicales Internationales (désormais FSI) afin de protéger les droits des salariés, particulièrement ceux opérant au sein des filiales internationales. A la différence des codes de bonnes conduites mis en place de manière unilatérale par les multinationales, les ACI confèrent un rôle actif aux syndicats internationaux dans la défense et la protection des droits des travailleurs, et c'est là toute la singularité de cette démarche pouvant être qualifiée de démarche RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). La littérature montre qu'une des principales motivations des dirigeants à s'engager dans des pratiques RSE est la volonté d'accroître, de maintenir et/ou de préserver la légitimité de l'entreprise (ex. Dowling et Pfeffer, 1975 ; Suchman, 1995) en répondant aux pressions institutionnelles croissantes exercées par les parties prenantes. Cette volonté se traduit par une communication accrue des entreprises sur leurs pratiques RSE qui vise à bénéficier d'un effet d'image positif par le biais de la gestion des impressions (ex. Hooghiemstra, 2000 ; Cho, 2009 ; Beelitz et Merkl-Davies, 2012). La question se pose alors de savoir si les ACI, en tant que pratique RSE, s'inscrivent dans une perspective de légitimité qui se traduirait par une communication large pourvue d'un ton « promotionnel ».

A la lumière de ces travaux, l'objectif du présent chapitre est d'étudier, dans un premier temps, les pratiques de communication externe des entreprises autour de la signature et de la mise en œuvre d'ACI. Il s'agit, dans un second temps, de mieux comprendre les motivations d'une telle communication en recueillant le point de vue d'acteurs à la fois internes et externes à l'entreprise. Le rôle de la communication sur les ACI faite par les syndicats est étudié dans un dernier temps. Sur le plan méthodologique, cette étude repose sur : (i) une étude des supports de communication externe utilisés par ces mêmes acteurs et (ii) des entretiens semi-directifs menés auprès de plusieurs acteurs à la fois internes (ex. Directeur des

relations sociales, désormais DRS) et externes (ex. FSI) à dix grands groupes français signataires d'ACI.

L'étude des pratiques de communication des entreprises montre que la signature d'un ACI est systématiquement mentionnée dans le rapport annuel et/ou document de référence de l'entreprise concernée. En outre, elle fait souvent l'objet de la diffusion d'un communiqué de presse à destination des parties prenantes se voulant informatif. On est finalement assez loin des communications large et promotionnelles visibles au sujet d'autres pratiques RSE.

Les entretiens réalisés auprès d'acteurs internes et externes à l'entreprise font ensuite apparaître des perceptions différentes quant aux motivations des entreprises à communiquer en externe sur les ACI. Côté entreprises, on perçoit plutôt cette communication comme un moyen de répandre des valeurs éthiques, d'obtenir un avantage concurrentiel et/ou de valoriser la notation extra-financière de l'entreprise. Côté syndicats, on évoque principalement la quête de légitimité poursuivie par les entreprises à travers cette communication.

Les acteurs internes interrogés insistent sur les risques associés à une communication « large » au sujet des ACI. Pour ces derniers, d'une part, une communication de trop grande ampleur peut venir discréditer l'engagement pris par les entreprises si les syndicats perçoivent la démarche comme relevant du « marketing social ». Cela peut aller jusqu'à la remise en cause des motivations réelles des entreprises sous-jacentes à la signature de tels accords. D'autre part, la communication sur les ACI peut avoir un effet négatif sur la légitimité externe de l'entreprise si un problème survient dans une filiale et est porté à la connaissance du public. Les risques précédemment décrits seraient à l'origine d'une communication pouvant être qualifiée de restrictive sur les ACI en comparaison aux communications faites par les grandes entreprises concernant d'autres pratiques RSE.

Enfin, notre étude suggère que les FSI peuvent utiliser la communication externe notamment comme un moyen de prouver, aux syndicats nationaux et aux autres entreprises, la légitimité du rôle qu'elles ont joué en tant que défenseuses des droits des travailleurs sur le plan mondial. Leur communication peut, en outre, renforcer l'effet de mimétisme selon lequel si certaines entreprises signent des accords, c'est aussi parce que les autres entreprises le font. Cela peut être, par exemple, en s'adressant directement à un groupe d'entreprises appartenant à un même secteur d'activité au sein d'une communication.

Le développement qui suit est structuré de la façon suivante. La première partie fait un état de l'art succinct de la littérature mobilisée et du cadrage théorique retenu. La deuxième partie expose des éléments généraux d'ordre méthodologique. Enfin, une troisième et dernière partie est consacrée à la présentation et discussion des résultats de la recherche.

# 1. Cadre théorique et littérature

## 1.1 Les ACI en tant que pratique RSE spécifique

Pour Daugareilh (2010, p. 19), la RSE constitue le croisement entre deux principales logiques : (i) « celle des entreprises qui recherchent des légitimations sociales, des réductions de risques réputationnels et qui cèdent parfois à la tentation d'en rester au registre du marketing éthique et de la communication d'entreprise » et celle « des acteurs sociaux, pour lesquels la RSE est un terrain d'intervention sociale. Dès lors que la RSE devient un objet d'intérêt pour les syndicats, elle crée des impacts sur le syndicalisme dans un monde globalisé ». Les ACI au même titre que les codes de conduite s'inscrivent dans le cadre des initiatives RSE des entreprises. Ces accords se distinguent cependant des autres pratiques RSE dans la mesure où ils sont négociés en partenariat avec les FSI contrairement, par exemple, aux codes de bonne conduite qui sont mis en œuvre de manière unilatérale par les entreprises. Dès lors, les motivations à la signature d'ACI sont susceptibles de différer de celles en vigueur lors de l'engagement des entreprises dans des pratiques RSE plus « classiques » (Egels-Zanden, 2009).

Qu'est ce qui incite les entreprises à signer des ACI ? La littérature sur les pratiques RSE et sur les ACI identifie six motivations principales (ex. Drouin, 2006 ; Egels-Zanden, 2009) qui sont en fait étroitement liées les unes aux autres. La première et la plus fréquemment évoquée dans la littérature académique est la recherche de légitimité. Dowling et Pfeffer (1975) définissent la légitimité organisationnelle comme l'adéquation entre les valeurs sociales et les actions organisationnelles. Dans cette perspective de légitimité, les dirigeants seraient incités à diffuser des informations en externe pour promouvoir leurs pratiques RSE et ce en réponse aux pressions croissantes exercées par les parties prenantes externes (ONG, médias, régulateurs, consommateurs etc.). Selon le contexte, cette communication peut permettre aux entreprises d'accroître, de préserver et/ou de restaurer leur légitimité. Dans cette lignée, Barreau et Arnal (2010, p. 33), qui focalise leur étude sur l'ACI signé par Accor en 1995, montrent que les effets d'imitation, de communication et d'image semblent avoir joué un rôle important dans la décision du groupe de s'engager dans un dialogue social amélioré avec l'UITA. A l'inverse, Drouin (2006, p. 722) stipule que du fait de l'implication des FSI, les ACI, contrairement aux codes de conduite ou à d'autres pratiques RSE similaires, ne peuvent pas être considérés comme de simples « opérations de relations publiques ». Ce propos est également partagé par Egels-Zanden (2009).

La quête de légitimité des entreprises peut également se traduire par un effet de mimétisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983), qui constitue une autre motivation des entreprises à signer des ACI. Selon la théorie néo-institutionnelle, les entreprises seraient incitées à imiter celles qui apparaissent les plus légitimes afin de réduire l'incertitude. Dans cette perspective, DiMaggio et Powell (1983, p. 150) mentionnent que « les organisations ne s'affrontent pas seulement pour conquérir des ressources et des clients, mais aussi pour conquérir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle, aussi bien pour des raisons économiques que sociales ». Dans cette perspective, les entreprises seraient incitées à imiter celles qui sont

considérées comme plus « avancées » ou novatrices en matière d'ACI. Cette motivation a été évoquée par Barreau et Arnal (2010, p. 33) comme un élément ayant joué un rôle important dans la décision du groupe Accor de signer son ACI en 1995.

La troisième motivation est la volonté d'éviter ou d'anticiper l'intervention des régulateurs. Dans cette perspective, Gendron et al. (2004, p. 78) mentionnent au sujet des pratiques RSE, que « *ces initiatives volontaires sont considérées par les entreprises multinationales comme une alternative à la réglementation étatique, et une affirmation de leur capacité d'autorégulation face aux pouvoirs publics* ». Les études sur la mise en œuvre de pratiques RSE volontaires montrent également que ces dernières peuvent être motivées par la loi et son anticipation (ex. Gendron et Turcotte, 2003). Dans ce contexte, c'est dans l'objectif de se conformer plus rapidement à une future norme que les entreprises adoptent des mesures volontaires, par exemple en termes de diffusion d'informations sociétales.

Le quatrième point est le développement d'un potentiel avantage compétitif (McWilliams et Siegel, 2011). Celui-ci peut se matérialiser par un accroissement de la confiance des clients vis-à-vis de la qualité des produits vendus et/ou par une diminution des risques concernant la chaîne d'approvisionnement. Pour pouvoir bénéficier d'un tel avantage, il est nécessaire d'avoir au préalable communiquer autour de l'engagement pris par l'entreprise afin que l'ensemble des parties prenantes ait pu en prendre connaissance.

La cinquième motivation réside dans la concrétisation de valeurs éthiques. Dans cette perspective, les dirigeants s'engageraient dans la signature d'ACI pour des raisons philanthropiques. La communication autour d'une telle pratique vise alors à porter certaines valeurs hors des frontières de l'entreprise. Notons ici que performance sociétale et performance économique ne sont pas des objectifs incompatibles mais au contraire complémentaires.

Enfin, Egels-Zanden (2009) mentionne que dans le contexte des ACI, un point important et spécifique à considérer est la place centrale jouée par les syndicats internationaux, et ce d'autant plus qu'ils sont souvent à l'initiative du processus de négociation avec l'entreprise. Ainsi, une des motivations principales des dirigeants à accepter la signature d'un ACI réside dans le développement et/ou la préservation d'une relation positive et de confiance avec les partenaires sociaux. Cette confiance, source de légitimité en interne, est primordiale dans le cadre des ACI et s'inscrit dans une relation de long terme construite avec les syndicats.

### *1.2 La légitimité interne comme un pré requis à la légitimité externe*

Comme mentionné par Drori et Hong (2013), la relation entre légitimité interne et externe a été peu développée dans la littérature antérieure. Ces auteurs définissent la légitimité interne comme « *l'acceptation ou la validation normative d'une stratégie organisationnelle par ses participants, qui agit comme un outil qui renforce les pratiques organisationnelles et mobilise les membres de l'organisation autour d'une vision éthique, stratégique ou idéologique commune* » (p. 347). La légitimité externe, quant à elle, peut être définie comme une « *perception ou une présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables,*

*correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, et de croyances socialement construites* » (Suchman, 1995, p. 574). Tandis que la légitimité interne est attribuée par les acteurs internes à l'entreprise, la légitimité externe concerne les parties prenantes externes. Pour Drori et Honig (2013, p. 345), il existe une relation entre les sources de légitimité interne et externe dans la mesure où la légitimité organisationnelle est « *continuellement reconstruite par les membres d'une organisation de concert avec les activités de légitimité externe. Les légitimités interne et externe évoluent à travers un processus d'émergence, de validation, de diffusion et de consensus* ».

A la lumière de ces apports théoriques, les ACI semblent constituer un contexte intéressant pour observer la relation entre légitimité interne et externe. En effet, la signature d'un ACI est en quelques sortes révélateur de la légitimité accordée en interne par les syndicats à l'entreprise. Comme mentionné par Bitektine (2011, p. 152) « *en accordant leur légitimité aux organisations, aux structures ou aux pratiques, les acteurs sociaux encouragent ces organisations et favorisent les structures et les pratiques qu'ils perçoivent comme bénéfiques pour eux-mêmes, leur groupe social ou l'ensemble de la société* ». C'est donc l'existence de cette légitimité en interne qui peut permettre à l'entreprise d'apparaître légitime vis-à-vis de la société civile, contrairement aux autres pratiques RSE qui ne nécessitent pas vraiment l'obtention préalable de la légitimité des acteurs internes à l'entreprise.

## **2. Méthodologie**

L'étude se base sur dix monographies consistant en une série d'entretiens semi-directifs menés auprès (i) des différents services des entreprises concernées (ex. services relations sociales, RSE, achat, RH, communication, juridique) et (ii) des syndicats nationaux et internationaux. Des entretiens complémentaires ont été menés auprès d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) portant une attention particulière aux ACI. L'hétérogénéité des acteurs interrogés nous permet d'avoir un regard croisé sur ces dispositifs. Pour réaliser ces entretiens, nous nous sommes appuyées sur un guide d'entretien articulé autour de cinq thèmes : (i) l'initiative de l'ACI, (ii) la négociation, (iii) le contenu et les procédures de contrôle, (iv) la mise en œuvre et v) la communication externe. Les entretiens ont pour la majorité été réalisés en face à face et en binôme.

Différents supports de communication ont également été étudiés afin de compléter notre analyse (rapports annuels/documents de référence, textes des accords signés, communiqués de presse, rapports de développement durable, rapport intégré, etc.).

## **3. Résultats**

Nous présentons tout d'abord les résultats relatifs aux pratiques de communication externe des entreprises au sujet des ACI. Nous nous intéressons ensuite aux motivations des entreprises à une telle communication en confrontant les perceptions d'acteurs internes et externes à l'entreprise. Puis, nous soulignons les risques associés à cette communication tels que perçus par les acteurs interrogés. Enfin, nous discutons le rôle joué par la communication sur les ACI faite par les FSI.



### 3.1. Les pratiques de communication externe des entreprises sur les ACI

L'étude des pratiques de communication des entreprises montre que la signature d'un ACI est systématiquement mentionnée dans le rapport annuel et/ou document de référence de l'entreprise concernée (dans la partie RSE). Un autre support de communication régulièrement utilisé par les entreprises signataires d'ACI est le communiqué de presse qui présente l'avantage d'être largement repris dans les médias et de bénéficier ainsi d'une audience très large (Maat, 2007). Seules deux entreprises sur les dix étudiées n'ont apparemment pas émis de communiqué d'annonce au moment de la signature de l'accord. Le tableau 1 ci-dessous recense les supports de communication utilisés par les entreprises pour communiquer sur leur accord le plus récent.

**Tableau 1. Les pratiques de communication externe des entreprises**

	<b>Emission d'un communiqué de presse spécifique à l'ACI</b>	<b>Communication dans un support non spécifique à l'ACI</b>
Carrefour	« Dialogue social et diversité : Carrefour et le syndicat UNI renforcent leur partenariat international » (01/10/2015)  « Carrefour reçoit le Trophée du Dialogue social « Confiance et Partage » remis par le Groupe RH&M » (12/10/2016)	Rapport annuel 2015  Document de référence 2016
Danone	« Danone-UITA : signature d'une dixième convention, sur l'emploi durable » (15/03/2016)	Document de référence 2016
EDF		Document de référence 2009
Engie	« GDF SUEZ signe un accord mondial sur la santé et la sécurité au travail » (14/05/2014)	Document de référence 2014
Orange	« Orange signe un accord Groupe monde dans le domaine de la santé et de la sécurité » (24/11/2014)	Document de référence 2014
PSA	« Le Groupe PSA signe avec IndustriALL un nouvel accord mondial : un engagement social et durable sans frontières pour co-	Document de référence 2017 pas encore disponible

	construire l'avenir du Groupe PSA » (07/03/2017).	
Renault		Document de référence 2013
Société Générale	« Société Générale signe un accord cadre mondial avec UNI Global Union » (03/06/2015).	Document de référence 2016
Solvay	« Solvay et IndustriALL renouvellent leur accord-cadre mondial pour cinq ans » (03/02/2017)	Document de référence 2017 pas encore disponible
Total	« Signature du premier accord mondial du groupe Total avec le syndicat IndustriALL Global Union » (22/01/2015)	Document de référence 2015

De la lecture des communiqués de presse et documents de référence, il ressort un contenu assez factuel témoignant d'une volonté des entreprises d'informer leurs parties prenantes. Un tel contenu et style de communication est plutôt éloigné des stratégies de gestion des impressions souvent utilisées par les entreprises dans le cadre de leur communication RSE (ex. Cho 2009 ; Beelitz et Merkl-Davies 2012) et visant à influencer les parties prenantes.

### 3.2. Pourquoi les entreprises communiquent-elles autour des ACI ?

#### 3.2.1. La perception des acteurs côté entreprise

Les acteurs interrogés côté entreprise mettent en avant quatre principales motivations susceptibles d'expliquer la communication externe autour de la signature et mise en œuvre d'ACI : la volonté de répandre de bonnes pratiques RSE et d'engagement, la recherche d'avantage concurrentiel, la valorisation extra-financière et la volonté de contrebalancer de mauvaises pratiques.

- Volonté de répandre de bonnes pratiques RSE et d'engagement

La volonté de répandre de « bonnes » pratiques RSE s'inscrit dans la promotion des valeurs éthiques défendues par l'entreprise. Il s'agit de diffuser certaines valeurs au-delà même des frontières de l'entreprise, ce qui est rendu possible par le biais de la communication. Le Directeur développement des organisations d'une des entreprises interrogées s'exprime de la façon suivante :

*« Je pense parce qu'on a envie aussi de le partager parce qu'on estime qu'on a aussi un impact effectivement dans l'écosystème au-delà des partenaires sociaux effectivement qui maintes fois peuvent nous pointer du doigt en nous disant ok, c'est super ce que vous faites mais il faut aussi que vous alliez influencer d'autres entreprises etc. ».*

La communication, en rendant public l'accord, peut aussi être perçue comme une façon pour l'entreprise de « prouver » sa volonté d'engagement. Cela est d'autant plus vrai que le support de communication utilisé revêt une dimension institutionnelle. C'est ce que nous explique le Responsable RSE pour la DRH d'une des entreprises étudiées :

*« Je pars du principe que notre parole est d'autant plus prise pour argent comptant que si on l'affirme publiquement dans des documents déposés à l'AMF ».*

En outre, en utilisant des supports de communication à grande échelle, tels que les communiqués de presse, les entreprises s'engagent en quelques sortes aux yeux de tous. Toute communication RSE qui ne serait pas accompagnée de « bonnes » pratiques sur le plan sociétal amèneraient les entreprises à être perçues par la société comme « hypocrites ».

Il est important de souligner que les entreprises pionnières en matière d'ACI créées des attentes qui dépassent leurs frontières. Dans un tel contexte, les autres entreprises peuvent percevoir négativement l'introduction d'une nouvelle pratique « contraignante », telle que la signature d'un ACI. Cela fut le cas à l'époque des tous premiers ACI, où les concurrents directs des entreprises signataires étaient assez « surpris » par la mise en œuvre de telles pratiques :

*« ça agaçait beaucoup nos concurrents, moi j'ai reçu des coups de fil de... je ne citerais pas – des sociétés plutôt américaines en disant mais qu'est-ce que vous faites, qu'est-ce que vous êtes en train de construire... » (ancien DRS).*

- L'ACI comme avantage concurrentiel

Certaines entreprises communiquent au sujet des ACI soit parce qu'elles sont devancières en la matière soit parce qu'elles jugent le contenu de leur accord singulier par rapport à d'autres accords déjà existants. L'enjeu est alors de se placer en tant qu'entreprise *leader* sur des questions de RSE et de dialogue social international, ce qui devrait *in fine* lui être favorable sur les plans économique et financier. Ainsi, être une des toutes premières entreprises à signer un ACI et/ou proposer un contenu d'accord ambitieux est une fierté pour les négociateurs de l'accord qui ne se privent alors pas de le valoriser en externe. Cette idée est illustrée dans le communiqué de presse émis conjointement par la Société Générale et UNI Global Union dans lequel le directeur des Ressources Humaines du groupe insiste sur le caractère pionnier de la signature d'un ACI dans le secteur bancaire :

*« Nous nous réjouissons d'être la première banque française signataire d'un accord cadre mondial qui s'inscrit dans la continuité de la politique de dialogue social mise en œuvre depuis plusieurs années au sein du Groupe » (Source : communiqué de presse daté du 3 juillet 2015).*

Les entreprises ont à cœur de montrer ce qu'elles parviennent à établir sur le plan social en collaboration avec une fédération syndicale internationale et cela est rendu possible par le biais de la communication. Pour un ancien DRS d'une des entreprises interrogées, la signature d'un ACI constitue un « *avantage concurrentiel* » certain sur lequel il est bien évidemment bénéfique de communiquer. Dans la même lignée, un de nos interlocuteurs souligne l'aspect différenciant de l'ACI :

*« un instrument aussi pour l'image de l'entreprise, parce que de plus en plus, on utilise ça pour se différencier par rapport à d'autres entreprises » (FSI).*

Ainsi, lorsqu'une entreprise signe un ACI au sein d'un secteur d'activité donné, ses concurrents peuvent à leur tour être incités à signer un ACI soit pour faire cesser l'avantage concurrentiel qui en découle pour l'entreprise pionnière soit suite à des pressions en provenance de l'extérieur (ex. ONG, médias, partenaires sociaux, etc.). Dans certains cas, les entreprises concurrentes ne se contentent pas d'être au diapason de leurs homologues mais cherchent à montrer qu'elles vont au-delà afin de faire figure de *leader* en matière de dialogue social.

- Valorisation extra-financière de l'entreprise

L'ACI peut également constituer une réponse aux pressions exercées par les analystes financiers qui se prononcent de plus en plus en faveur de ce type de démarche RSE. L'ACI est alors en effet perçue comme un pilier pour la valorisation extra-financière du groupe comme en témoigne le verbatim suivant :

*« Clairement l'accord RSE tel qu'il existe aujourd'hui est extrêmement valorisé dans nos réponses par exemple aux enquêtes des agences de notation. Oui, ça, on sait que c'est un des points forts »* (Responsable relations sociales internationales).

Même chose au sein d'une autre entreprise où le Directeur du développement des organisations et des dynamiques sociales déclare :

*« On communique pour faire savoir, notamment, à des communautés de gens de ressources humaines, à tous nos, comment dire, nos agences de notation sociale, les fonds éthiques qui travaillent avec nous. On a un certain nombre de parties prenantes qui sont intéressées par ce genre de choses. Ça va figurer également, enfin ça a figuré dans le rapport annuel. On a, maintenant, depuis deux ans, moi j'ai lancé un rapport intégré donc ça fait partie des initiatives qui sont mentionnées dans le rapport intégré, etc..., et donc on insiste beaucoup sur la cohérence de tout ça. Donc, on le fait pour que les gens, qui vont avoir à intégrer ça dans leur connaissance, dans leur évaluation, dans leurs actions vis-à-vis de Danone, soient au courant ».*

D'une manière plus générale, c'est toute la politique RSE qui peut servir de levier pour la valorisation du groupe. Vis-à-vis des investisseurs, elle est un moyen de faire état *« d'un dialogue social constructif qui permet d'anticiper les défis d'aujourd'hui et de demain, ça va être d'une manière positive »* (Service relations investisseurs). Ces informations, bien que non-financières, sont loin de désintéresser les investisseurs qui les prennent en compte dans la formulation de leurs anticipations :

*« Moi, j'ai découvert quand je suis arrivé il y a 2 ans ici que la communication extra-financière avait une telle importance, un parce qu'il y a des obligations, Grenelle etc., et deux, je me suis aperçu que le client principal de la communication non financière était la finance »* (Directeur Développement Durable).

- Contrebalancer de « mauvaises » pratiques

Enfin, une autre motivation à la communication résulte d'une volonté de contrebalancer de « mauvaises » pratiques par ailleurs. Dans cette perspective, l'objectif de l'entreprise est de restaurer sa légitimité suite à un événement qui lui a été défavorable en termes d'image :

*« Déjà qu'on réduit les emplois, qu'on réduit les salaires en plus, si on se prive de notre accord RSE, on voit bien le truc sympathique pour l'image » (Responsable relations sociales internationales).*

D'ailleurs, il n'est pas rare de voir les entreprises signer un ACI après la survenance d'une « catastrophe » sociale et/ou environnementale ou bien de proposer un ACI sur des sujets sur lesquels elles ont fait l'objet dans le passé de critiques et/ou de mises en cause. Afin de promouvoir l'accord, les entreprises se retrouvent alors à communiquer sur des sujets qui lui ont précédemment fait défaut. C'est le cas d'Orange qui déclare au sein d'un communiqué de presse daté du 24 novembre 2014 alors même que la crise sociale de 2009-2010, dite « des suicides » est toujours dans les esprits :

*« La volonté de faire de la santé et de la sécurité un axe fort de sa politique de Ressources Humaines, convaincu que tout mettre en œuvre pour garantir une bonne santé des salariés est essentiel pour la performance sociale et économique de l'entreprise ».*

Cette même volonté est soulignée dans le rapport annuel 2014 du groupe (p. 306).

Si la question de la légitimité a rarement été évoquée côté entreprises durant les entretiens, celle-ci a en revanche été fréquemment soulignée par les défenseurs des droits des salariés (ex. FSI, ONG). C'est là un des principaux points de divergence entre les perceptions des acteurs internes et externes aux entreprises quant aux pratiques de communication.

### *3.2.2. Pourquoi les entreprises communiquent-elles autour des ACI ? La perception plus « suspicieuse » des défenseurs des droits des salariés*

En ligne avec la littérature sur l'adoption de codes de conduite et sur la communication RSE, les défenseurs des droits des salariés interrogés perçoivent davantage la communication sur les ACI par les entreprises comme un outil de promotion. Dans ce cadre, les entreprises seraient incitées à communiquer au sujet des ACI afin de promouvoir leur image d'entreprises responsables et apparaître ainsi légitime aux yeux de l'ensemble des parties prenantes. En effet, l'absence de contrainte juridique ainsi que des faiblesses dans le contrôle et le suivi de l'accord peut mener à penser que l'ACI constitue parfois un simple outil d'image ou « de marketing social » utilisé par des entreprises cherchant à imiter des concurrents ou plus généralement à se légitimer vis-à-vis de la société. Dans cette configuration, le contenu de l'accord ne montre pas vraiment « une volonté de la direction d'aller plus loin qu'un affichage » (Syndicat national). Un interlocuteur rencontré au sein d'une FSI déclare en ce sens que :

*« Oui, évidemment, c'est aussi un objectif de l'entreprise de communiquer cela, parce qu'effectivement, c'est quelque chose qui joue beaucoup en faveur de l'image de l'entreprise. Si je veux être un peu provocatrice, je dirais que parfois, ces accords*

*mondiaux sont effectivement une opération d'image que l'entreprise utilise pour se promouvoir comme une entreprise totalement responsable ».*

Toujours côté FSI, un des interviewés s'exprime ainsi :

*« Parfois, ces accords mondiaux sont effectivement une opération d'image que l'entreprise utilise pour se promouvoir comme une entreprise totalement responsable. [...] Donc, c'est aussi une opération de marketing parfois ».*

Les parties externes à l'accord, et notamment les ONG, perçoivent bien ces problématiques d'image et remettent alors parfois en cause l'effectivité de l'ACI signé comme en témoigne les propos suivants :

*« En général, la communication est plus importante que la mise en œuvre, l'efficacité de la mesure. Nous on distingue une utilisation à des fins marketing visant à amadouer le consommateur d'une communication responsable » (ONG).*

Cette vision de l'ACI comme un outil d'image est renforcée par le manque d'information en externe concernant les moyens de suivi mis en œuvre et les dispositifs de contrôle. Selon l'une des ONG rencontrées :

*« Les représentants du personnel regrettaient l'absence de suivi, c'est-à-dire que l'accord-cadre n'a pas mis en place les instances et le processus qui permettrait un suivi de la mise en place de l'accord. C'était encore aux salariés, aux syndicats, de réclamer des rendez-vous avec des réponses pas toujours claires, un suivi plus d'une fois par an, c'est-à-dire quelque chose qui permettrait aussi d'analyser la mise en œuvre. [...] Je pense qu'aujourd'hui c'est vraiment là où le bât blesse » (ONG).*

La crainte pour les partenaires de l'entreprise est alors que l'ACI ne soit qu'un dispositif de « façade » ne se soldant pas vraiment par des mesures concrètes, détaillées et systématiques de suivi et de contrôle. Rares sont les entreprises qui proposent au sein de leur communication un bilan des contrôles effectués sur une période donnée. Ces contrôles sont pourtant une preuve de la volonté réelle de l'entreprise d'homogénéiser ses pratiques sociales sur l'ensemble des zones géographiques où elle est implantée. Une des seules entreprises qui semble faire preuve de transparence en matière de contrôle est le groupe Danone qui au sein de son rapport annuel de 2016 souligne que plus de 50 visites de filiales ont été organisées sur la période 2009-2016 (soit en moyenne 7 visites par an), ce qui est globalement supérieur au nombre de visites annuelles faites par les autres entreprises.

### *3.3. Pourquoi les entreprises peuvent-elles être incitées à restreindre leur communication en matière d'ACI ? Les risques associés à une communication « large »*

Malgré ces motivations à une communication large au sujet des ACI en ligne avec la littérature sur la communication RSE, l'étude des supports de communication des entreprises signataires nous montre que la plupart d'entre elles font le choix d'une communication plus

restrictive. Nous tentons ici d'en comprendre les raisons au prisme des discours des acteurs interrogés.

### 3.3.1. Le « tabou » de la communication

Comment expliquer un tel tabou ? Il s'avère que les entreprises sont assez craintives d'être accusées de *greenwashing*. La communication devient alors une sorte de tabou car elle laisserait penser que l'entreprise agit non pas pour des raisons purement éthiques mais pour se faire bien voir, ce qui serait défavorable à la relation de confiance que l'ACI est sensée créer avec les partenaires sociaux. Les personnes interrogées à ce sujet au sein des entreprises se placent assez souvent dans une position un peu défensive comme en témoigne les verbatims suivants :

*« On ne cherche pas à faire du marketing social, c'est-à-dire on ne cherche pas à sur-communicer pour montrer que nous sommes une entreprise qui lave plus blanc que blanc » (DRS) ;*

*« Mais on ne veut pas s'en faire, enfin on ne tient pas en tout cas à s'en faire un élément de promotion. Parce que vite fait vous passez à la pure communication et vous laissez l'essentiel derrière » (Directeur du développement social et diversité).*

L'évocation de la question de la communication en lien avec la signature de l'ACI ne plaît pas beaucoup aux membres de l'entreprise impliqués. Ainsi, à l'énoncé du terme de « communication », un de nos interviewés répond :

*« Ce n'est pas une politique de comm, pardonnez-moi mais ce n'est pas une politique de comm notre truc ».*

Dans certains cas, aucune de nos questions sur la communication externe en lien avec l'ACI n'a donné lieu à de réels développements car « *communiquer pour communiquer sur l'ACI* » apparaît inapproprié. Cela est valable même pour les entreprises disposant d'une large médiatisation des accords-cadres signés, en particulier sur internet, avec des communiqués de presse et des interviews de la direction ou de la fédération syndicale internationale concernée. Les communications au sujet des ACI émanent en effet parfois non seulement des entreprises, mais aussi des FSI et de l'OIT. Il en résulte une certaine contradiction entre les dires des entreprises soulignant que l'ACI n'est pas un objet de communication et la perception qu'ont les syndicats de l'ampleur de cette communication. Un délégué syndical d'une des entreprises interrogées souligne :

*« Ça a fait une publicité terrible. Non, non, franchement, ça été dans tous les journaux. Ça été bien véhiculé ».*

PSA a, par exemple, apparemment beaucoup communiqué sur la signature du nouvel accord en 2017. Comme l'expliquait un de nos interviewés :

*« il y a un côté quand même très folklore avec les accords, alors les accords mondiaux c'est encore plus du folklore. Enfin, ça a été signature à Genève, au BIT, il y a quand même beaucoup de com'. (...) (La direction des ressources humaines) a beaucoup aimé le fait que ça se passe à Genève dans le bureau du BIT (...). Finalement ce n'était pas dans le bureau de Guy Ryder, mais on voyait qu'ils trouvaient ça bien en termes de com' » (FSI).*

Ainsi, et sans remettre en cause les convictions des entreprises en termes de valeur ajoutée du dialogue social, un autre regard est porté par les acteurs syndicaux sur la teneur et surtout l'ampleur de la communication faite par les entreprises en lien avec les ACI. Le fait que les entreprises aient peine à dire qu'elles communiquent à ce sujet témoigne du « tabou » que représente la communication. Il faut à ce stade néanmoins reconnaître que les ACI sont moins médiatisés que d'autres pratiques RSE (ex. fondations d'entreprises).

### 3.3.2. Volonté de ne pas attirer l'attention

Une communication restrictive peut aussi permettre à l'entreprise de ne pas trop attirer l'attention sur son ACI. Comme le souligne Daugareilh (2010, p. 20), la complexité des structures transnationales rend difficile le suivi et le respect des engagements RSE pris par les entreprises, particulièrement dans le cas d'infractions aux normes sociales jugées « invisibles ». Ainsi, dans le cas d'une communication large, le moindre faux pas sur le plan sociétal pourrait être fortement dommageable pour l'entreprise, les parties prenantes pouvant ne pas comprendre l'inadéquation entre les discours et les pratiques de l'entreprise. C'est ce que suggère le verbatim suivant :

*« on est assez prudents c'est-à-dire que même si on a fait un communiqué de presse on n'a pas fait tellement de bruit que ça sur le sujet, on aurait pu faire beaucoup plus d'interventions et d'aller en parler un peu partout parce qu'on est aussi prudents, on sait que tout ça c'est quand même fragile, qu'on n'est pas à l'abri d'une crise, on n'est pas à l'abri d'une problématique, que malgré tout ce qu'on régule et qui fait qu'on n'entend pas beaucoup parler de nous sur les aspects négatifs, néanmoins il suffirait du moindre petit truc pour qu'on soit pris à partie en disant là c'est bien c'est bien beau de faire de la publicité sur les accords mondiaux et regarder telles pratiques dans tel pays, on n'est pas à l'abri de ça quand on voit tout ce qui peut se passer partout dans le monde, voilà donc on est aussi prudents par rapport à ça, de ne pas surcommuniquer ou surmédiatiser mais on ne va pas le garder non plus sous silence, garder le secret donc une sorte d'intermédiaire entre les deux » (Directeur développement des organisations).*

Dans le même sens, un membre de la direction d'une des entreprises interrogées déclare :

*« je pense que le risque derrière ce type d'accord au-delà du côté juridique, le risque n'est pas tant juridique, il est plutôt en termes d'image parce que le fait de signer ce type d'accord, quelque part on peut se dire vous signez ce type d'accord, ça vous permet de faire votre communication etc. mais c'est à double tranchant parce que si*



*vous signez cet accord mais que vous ne respectez pas les engagements que vous prenez dedans, ça se retourne en boomerang contre vous, je crois qu'il faut cette dimension-là n'est pas à prendre à la légère quand on signe ce type d'accord surtout quand on s'appelle Total. »*

On note donc une réelle volonté de rester prudent car comme le dit une des personnes interrogées personne « *n'est pas à l'abri d'une crise* ». L'intérêt est donc de trouver un point d'équilibre entre d'un côté une sur-communication et surmédiatisation de l'accord et d'un autre côté un silence total autour de ce dernier.

En fait, la communication en externe constitue une sorte de second engagement qui implique l'ensemble des parties prenantes, le premier engagement étant la signature de l'accord qui implique majoritairement l'entreprise et ses partenaires sociaux. Comme mentionné par une des personnes interrogées « *les mots engagent* ». Ainsi, une entreprise qui communique en externe sur la signature d'un ACI a moins le droit à l'erreur qu'une autre car s'il y a un problème dans une filiale, celui-ci a plus de chances de faire l'objet d'une médiatisation accrue. Les entreprises passeraient alors d'un mode de résolution privée et maîtrisée des problèmes/conflits avec les FSI, comme ceci est le plus souvent le cas, à une résolution publique non contrôlée, impliquant de multiples acteurs. Dans ce cas, la légitimité externe de l'entreprise pourrait être remise en cause par les parties prenantes externes, remettant par la même en cause la légitimité que les partenaires sociaux leur avaient attribuée en interne.

### *3.4. La communication sur les ACI par les syndicats*

#### *3.4.1. Communication conjointe entre le groupe et la FSI comme preuve de la légitimité en interne accordée par les syndicats à l'entreprise*

Nous remarquons que lorsque les entreprises font le choix d'une communication large au sujet de la signature et/ou mise en œuvre d'un ACI, elles incluent souvent les FSI partenaires au sein de leur processus de communication voire même l'OIT. Seuls Total et Orange ont opté pour une communication propre à l'entreprise. L'idée est que toute communication de la part de la fédération syndicale (ou de l'OIT) fait figure d'« *élément de preuve* ». Elle témoigne de la légitimité que les syndicats ont accordé à l'entreprise en interne et semble particulièrement bien perçue par les parties prenantes externes de l'entreprise. C'est ce que souligne la Directrice RSE d'une des entreprises ayant pris part à l'étude :

*« c'est un vrai élément de preuve quand c'est les syndicats eux-mêmes qui disent que nous avons une approche volontariste du dialogue social ».*

Il n'est ainsi pas rare que les communiqués de presse annonçant la signature d'un accord soit signé par les deux parties à l'accord ; ce qui témoigne d'autant plus d'une volonté de coopération et d'instauration d'un véritable dialogue social, nécessaire à l'acquisition d'une légitimité externe. A titre d'exemple, nous pouvons citer le communiqué de presse d'annonce de Carrefour et UNI daté du 1<sup>er</sup> octobre 2015 et intitulé : « *Dialogue social et diversité, Carrefour et le syndicat UNI renforcent leur partenariat international* ». Notons que

s'exprime également au sein de ce communiqué de presse le Directeur Général de l'OIT accentuant ainsi la crédibilité de la démarche mise en œuvre par Carrefour. Dans la même lignée, les documents de référence 2015 et 2016 du groupe Carrefour comportent tous deux un encadré dans lequel l'UNI se félicite de l'état du dialogue social avec Carrefour (respectivement p. 39 et p. 44). Il n'est aussi pas rare que les entreprises soulignent au sein de leur communication les signataires de l'accord, à savoir le plus souvent le Directeur Général du groupe et le Secrétaire Général de la FSI concernée. Le fait de mentionner les signataires de l'accord n'est pas anodin. En effet, selon l'un des DRS rencontré :

*« [...] la signature du PDG a une valeur très forte. Parce qu'il engage le groupe, donc ce n'est pas un directeur de Ressources Humaines ou quelque chose comme ça qui signe son propre accord. Là, si on veut vraiment que l'accord pèse, il faut, et on tient à ce que ce soit ça, que ce soit le président qui le signe au nom du groupe. Mais qui le signe lui pour engager le groupe. Là aussi c'est différent que si c'est un collaborateur qui le signe dans son coin d'une façon ou d'une autre. »*

Ainsi, l'émission d'un communiqué de presse conjoint entre l'entreprise et les syndicats témoigne d'une convergence des objectifs associés à cette communication par les deux catégories d'acteurs, levant ainsi au moins en partie le tabou de la communication. Parfois cependant, ces tentatives de communication bipartite sont un échec comme nous l'explique ce délégué syndical interviewé :

*« On a fait une tentative l'année dernière pour arriver à faire un communiqué commun avec la direction et on a essayé, on a joué le jeu et c'est là où on est un peu dans la subtilité de quelle est la finalité de l'accord donc côté direction, il y a une posture en disant, je vais caricaturer volontairement pour bien illustrer les postures, côté direction on est les meilleurs, regardez on a une belle vitrine, on a un bel accord, les salariés sont heureux, les gens se parlent, on tient compte de ce qu'ils disent, etc. et puis nous à l'opposé on dit non, même s'il y a des choses qui sont pas mal, il y en a aussi énormément qui ne vont pas donc on pense qu'il faut aussi communiquer sur ce qui ne va pas, communiquer sur ce qui va bien évidemment, sur ce qui ne va pas aussi, il faut communiquer et la posture de la direction c'est de dire on ne va pas communiquer sur la question de RSE en disant, il y a des choses à améliorer du point de vue marketing ce n'est pas vendeur et on considère qu'il y a encore du travail à faire ».*

Les entreprises ne veulent pas communiquer sur les axes d'amélioration, les points négatifs en matière de RSE alors que les syndicats souhaitent moins de promotion et davantage de transparence ; il y a donc un désalignement en termes de finalité de la communication qui freine les communications conjointes. Les syndicats nationaux ne sont pas non plus inclus et expliquent cela de la façon suivante :

*« Bah, c'est plus facile et puis elle ne veut pas non plus s'encombrer de gens qui revendiquent des trucs, qui peuvent faire – enfin les organisations syndicales, on fait toujours un peu peur – donc, ils ont peut-être peur aussi qu'on revendique de trop, qu'on dépasse les limites qui nous sont données par la Loi ou par voilà ! donc... ».*

### 3.4.2. La signature de nouveaux ACI : une « vitrine » pour les FSI

Outre les entreprises, les FSI peuvent également être incitées à communiquer sur la signature d'ACI. Ces dernières sont en effet, elles aussi, soumises à des problématiques de légitimité, et ce notamment au regard des syndicats nationaux qu'elles représentent. Ainsi, pour les FSI, communiquer en externe sur les ACI signés, c'est montrer l'impact positif de leurs actions et leur implication dans l'élaboration d'un dialogue social à l'échelle internationale. Suite à la signature d'un accord, la reconnaissance de la légitimité des FSI par les syndicats nationaux peut s'illustrer notamment par la diffusion par ces derniers d'un communiqué de presse dans lequel ils reconnaissent, approuvent et s'associent aux moyens déployés par les FSI. C'est le cas par exemple du communiqué émis par la Fédération Force Ouvrière de la métallurgie suite à la signature de l'ACI sur la responsabilité sociale signé entre PSA et IndustriALL :

*« C'est un succès pour tous les syndicats du Groupe qui, unis sous la bannière internationale d'IndustriALL, représentent maintenant les Salariés à la même échelle que la nouvelle organisation mondiale de PSA »* (Source : communiqué de presse daté du 7 mars 2017).

Par ailleurs, les ACI signés constituent pour les FSI une vitrine bénéfique à l'ouverture de négociations avec d'autres entreprises comme le suggère une des personnes interrogées :

*« [La FSI] se sert de ces accords comme, ou de poil à gratter, ou de marche pied ou d'exemple vis-à-vis d'autres entreprises et c'est probablement grâce à ça qu'ils ont réussi à entamer une démarche »* avec d'autres entreprises.

Une seconde personne interrogée ajoute :

*« C'est ça. Eux, c'est quand même leur gagne-pain cette affaire. C'est pour ça que je n'arrive pas à comprendre pourquoi ils sont réticents en fait parce que c'est, pour moi, mais c'est peut-être naïf comme posture mais c'est leur intérêt d'avoir des nouveaux accords un peu modernes, un peu fort ».*

Les syndicats internationaux et nationaux ont donc un rôle important à jouer dans la mesure où la promotion des ACI peut venir renforcer l'effet de mimétisme vu précédemment, et donc inciter de nouvelles entreprises à s'engager dans la signature d'ACI, ce qui ne peut être que bénéfique sur le plan sociétal. Dans ce cas, la signature d'un ACI ne résulte pas seulement de convictions réelles et profondes de l'entreprise mais d'une volonté d'imiter les autres entreprises afin de ne pas être pénalisée sur un marché donné. Les acteurs majeurs des ACI reconnaissent bien volontiers les enjeux liés au mimétisme. A titre d'illustration, nous pouvons citer l'appel fait aux banques françaises par Philip Jennings, Secrétaire Général d'UNI, au moment de l'annonce de la signature d'un ACI entre UNI et Société Générale :

*« Il s'agit d'un accord inédit puisque c'est la première fois qu'une banque de cette taille signe un accord-cadre avec une organisation syndicale mondiale. Nous nous réjouissons que Société Générale soit la première et nous invitons les autres banques,*

*françaises ou étrangères, à suivre cet exemple* » (source : communiqué de presse daté du 3 juin 2015).

Sur le plan théorique, il serait probable que les autres banques françaises s'engagent également dans un processus de dialogue social international afin de ne pas être perçues négativement sur le plan sociétal.

Les syndicats peuvent également communiquer pour exprimer une forme de « déception » par rapport à l'accord signé. La CGT, par exemple, a diffusé le 23 février 2010, suite à la signature des accords européens de 2010 d'Engie, un communiqué de presse dans lequel elle indique que les organisations syndicales nationales auraient souhaité que ces ACI aillent plus loin :

*« Durant les négociations, il a fallu beaucoup d'opiniâtreté de la part du Groupe Spécial de Négociation pour que certaines formalités contraignantes soient inscrites dans ces accords, cela n'a pas été facile de les obtenir et des doutes subsistent sur la capacité du groupe à imposer partout une bonne déclinaison de ces accords ».*

Cela témoigne de leur implication et de leur souci tant sur le plan des engagements que des moyens mis en œuvre pour assurer l'application de l'accord. Les possibles désaccords entre syndicats nationaux et Direction concernent le plus souvent l'ampleur des dispositifs de suivi et de contrôle de l'accord ainsi que sa mise en application effective. A titre d'illustration, citons le communiqué de presse du 3 mars 2016 de la CFDT Chimie Energie qui tire un bilan des six années d'existence de l'ACI Santé-Sécurité de 2010 chez Engie :

*« Après six ans d'existence, nous avons constaté que l'accord est peu connu en dehors des frontières des pays européens. Il apparaît aussi de grandes difficultés d'application dans certains pays, en particulier aux Etats-Unis. Certaines sociétés sous-traitantes ne respectent pas les dispositions de l'accord, notamment en Afrique du Sud et au Brésil. En 2015, il y a eu 9 accidents mortels dans le monde, touchant aussi bien des salariés d'ENGIE que des salariés d'entreprises sous-traitantes. Des progrès supplémentaires en termes de condition de travail et de formation sont nécessaires afin d'arriver à l'objectif de 0 accident mortel ».*

Enfin, les syndicats internationaux peuvent également utilisés la communication externe comme un moyen de pression en cas de désaccord avec l'entreprise comme le mentionne une personne interrogée membre d'une FSI :

*« Si effectivement, on arrive à un point de désaccord aussi extrême, parfois on utilise des campagnes médiatiques pour mettre une pression plus sur l'image de l'entreprise, vu qu'on ne peut pas le faire au niveau juridique. Parfois, ça marche, même mieux, parce que les entreprises sont très liées à leur image » (FSI).*

Ce moyen de pression, utilisé également par les ONG, est toutefois à nuancer car l'impact de leur communication est souvent moindre par rapport aux dispositifs de communication de

grande ampleur déployés par les entreprises multinationales. Notons toutefois que des crises sociales et/ou environnementales majeures (ex. l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh, en 2013) peut amener les entreprises à réellement changer leurs pratiques et donc à aller vers une application plus stricte de l'accord. Dans ces cas-là, la pression médiatique est telle que les entreprises n'ont plus vraiment le choix.

## **Conclusion**

L'étude des pratiques de communication externe des entreprises sur les ACI ainsi que le recueil des perceptions qu'ont les différents acteurs impliqués de cette communication permet de souligner plusieurs résultats. Tout d'abord, la communication effectuée au sujet des ACI s'avère plutôt restrictive et à visée majoritairement informative, contrairement à d'autres types de communication RSE.

Les entretiens réalisés auprès d'acteurs internes et externes à l'entreprise font ensuite apparaître des perceptions différentes quant aux motivations des entreprises à communiquer en externe sur les ACI. Côté entreprises, on perçoit plutôt cette communication comme un moyen de répandre des valeurs éthiques, d'obtenir un avantage concurrentiel et/ou de valoriser la notation extra-financière de l'entreprise. Côté syndicats, on évoque principalement la quête de légitimité poursuivie par les entreprises à travers cette communication.

Les acteurs internes interrogés insistent sur les risques associés à une communication « large » au sujet des ACI. Pour ces derniers, d'une part, une communication de trop grande ampleur peut venir discréditer l'engagement pris par les entreprises si les syndicats perçoivent la démarche comme relevant du « marketing social ». Cela peut aller jusqu'à la remise en cause des motivations réelles des entreprises sous-jacentes à la signature de tels accords. D'autre part, la communication sur les ACI peut avoir un effet négatif sur la légitimité externe de l'entreprise si un problème survient dans une filiale et est porté à la connaissance du public.

Enfin, les FSI, quant à elles, ne sont pas exemptes de ces problématiques de légitimité et peuvent utiliser la communication comme un moyen de prouver la légitimité de leurs actions, vis-à-vis des syndicats nationaux et des autres entreprises, en tant que défenseuses des droits des travailleurs sur le plan mondial. Par ailleurs, elles peuvent jouer un rôle majeur dans le renforcement de l'effet de mimétisme qui incite certaines entreprises à signer de nouveaux accords.

Ces résultats amènent à souligner, à l'instar de Daugareilh (2010, p. 19), qu'il est difficile de savoir si les ACI en tant que pratique RSE, constituent un élément de rupture radicale dans l'histoire économique récente ou constituent « *un simple avatar du capitalisme dans la globalisation* ». Cette idée est reprise par l'un des interviewés et exprimée de la façon suivante :

*« Je pense que le cœur du problème et le vrai sujet, c'est de savoir si un accord-cadre mondial et plus généralement la RSE si c'est un engagement sociétal qui est pris avec l'idée que chacun doit s'y conformer et avec une intention d'en faire quelque chose qui va être un moteur, une dynamique pour l'entreprise ou si c'est de la communication. Sous la pression le cas échéant de l'extérieur... Clairement ce choix, il est toujours reconsidéré. Il y a des phases, des instances, des moments où on a l'impression que c'est la communication qui drive le mouvement. Et puis il y a des moments où on a le sentiment que c'est des initiatives individuelles, des convictions fortes, des engagements éthiques qui drivent le process » (Strategy and Business Development).*

Ainsi, s'il apparaît réducteur de considérer les ACI comme un seul outil de communication visant à accroître la légitimité des entreprises ou comme un outil purement philanthropique, il n'en demeure pas moins que l'insuffisance des moyens déployés pour le suivi et le contrôle du respect de ces accords sur le terrain constitue selon les dires de certains interviewés un point d'amélioration nécessaire tant pour la défense des droits des travailleurs que pour la réduction des risques encourus par les entreprises. Si les ACI ont permis de véritables avancées en matière de droits humains à l'échelle internationale, la question se pose de savoir si l'on doit passer d'une « soft law » à davantage de contraintes pour les entreprises impliquant un encadrement plus strict des moyens de mise en œuvre et de contrôle des ACI afin que ce dispositif prenne tout son sens.

## **Bibliographie**

- Barreau, J., Arnal, J. (2010). Responsabilité sociale de l'entreprise, comité d'entreprise européen et négociation collective transnationale - L'exemple du groupe ACCOR. *Négociations*, 14(2), 21-35.
- Beelitz, A., Merkl-Davies, D.M. (2012). Using discourse to restore organisational legitimacy: 'CEO-speak' after an incident in a German nuclear power plant. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 101-120.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.
- Cho, C.H. (2009). Legitimation strategies used in response to environmental disaster: A French case study of Total's Erika and AZF incidents. *European Accounting Review*, 18(1), 33-62.
- Daugareilh, I. (2010). Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie. Bruxelles : Bruylant.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dowling, J., Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Drori, I., Honig, B. (2013). A process model of internal and external legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376.
- Drouin, R.-C. (2006). Les accords-cadres internationaux : enjeux et portée d'une négociation collective transnationale. *Les Cahiers de droit*, 47(4), 703-753.
- Egels-Zanden, N. (2009). TNC motives for signing international framework agreements: A continuous bargaining model of stakeholder pressure. *Journal of Business Ethics*, 84, 529-547.
- Gendron, C., Lapointe, A., Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles*, 59(1), 73-100.
- Gendron, C., Turcotte, M.-F. (2003). Environnement, concertation et déréglementation : la modernisation réglementaire à l'heure des méta-enjeux. *Sociologies pratiques*, 7, 130-156.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in Corporate Social Reporting. *Journal of business studies*, 27, 55-68.
- Maat, H. P. (2007). How promotional language in press releases is dealt with by journalists – Genre mixing or genre conflict? *Journal of Business Communication* 44 (1), 59-95.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. (2011). Creating and capturing value. Strategic corporate social responsibility, resource based-theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

