



Dialogue social transnational et devoir de vigilance : quelles complémentarités ?

Rémi Bourguignon, Léna Masson, Chikako Oka

► To cite this version:

Rémi Bourguignon, Léna Masson, Chikako Oka. Dialogue social transnational et devoir de vigilance :
quelles complémentarités ?. CFTC- Collection Arguments. 2023. hal-04301524

HAL Id: hal-04301524

<https://hal.science/hal-04301524>

Submitted on 23 Nov 2023

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.

Rémi Bourguignon
Léna Masson
Chikako Oka

Dialogue social transnational et devoir de vigilance : quelles complémentarités ?

Collection
ARGUMENTS



cftc

Dialogue social transnational et devoir de vigilance : quelles complémentarités ?

Rapport rédigé par

Rémi Bourguignon,

professeur des universités en sciences de gestion, université Paris-Est Créteil, IRG

Léna Masson,

maître de conférences en sciences de gestion, université de Lille, LUMEN

Chikako Oka,

maître de conférences en sciences de gestion, université Paris-Est Créteil, IRG

« Cette collection, conçue pour les acteurs de terrain, syndicalistes ou non, propose des analyses et réflexions sur les grands défis économiques et sociaux d'aujourd'hui. S'inspirant des principes sociaux chrétiens, cette série d'ouvrages esquisse les contours d'une société où l'homme aurait prééminence sur la logique économique. »

Sommaire

Introduction

7

I. La régulation sociale des chaînes globales de valeur 13

1. Les défis posés par l'internationalisation de la production des biens et service	14
2. Les formes de régulation à l'œuvre	18
2.1. Les initiatives volontaires du secteur privé, aussi appelées « régulations privées »	18
La voie de la RSE	19
Initiatives multi-employeurs	20
Actions des milieux d'affaires locaux	21
Conclusion	22
2.2. Les dispositifs de régulation sociale	23
Les initiatives multi-parties prenantes (IMPP)	24
La voie de l'action syndicale	27
2.3. Les dispositifs de régulation publique	30
Les accords commerciaux internationaux	31
La voie de la législation	35
3. Conclusion : penser l'interaction des dispositifs de régulation dans l'optique d'un rééquilibrage des rapports de force	35

II. Une nouvelle dynamique législative en matière de responsabilisation des entreprises multinationales 39

- 1. Les initiatives récentes 40
- 2. La loi française sur le devoir de vigilance 43
- 3. Les recherches déjà menées sur la loi sur le devoir de vigilance 48

III. Le dialogue social transnational 51

- 1. Les enjeux du dialogue social transnational 52
- 2. Les accords-cadres internationaux comme forme du dialogue social transnational et comme forme de régulation privée 54

IV. Penser les liens entre devoir de vigilance et accords-cadres internationaux 59

- 1. Méthodologie 61
- 2. Une non-articulation, oui, mais pourquoi ? 63
 - 2.1. Des acteurs externes qui influencent l'articulation des dispositifs 64
 - Cadre d'analyse 64
 - Une managérialisation du droit 64
 - Les rôles des intermédiaires réglementaires 65
 - Résultats 67
 - Syndicats 67
 - ONG 69
 - Associations patronales et prestataires de services 71
 - Conclusion 73
 - 2.2. La difficile coopération entre RH, RSE et conformité 74
 - Les freins à la coopération entre les services 75

Conclusion générale	81
Bibliographie	85

Introduction

Introduction

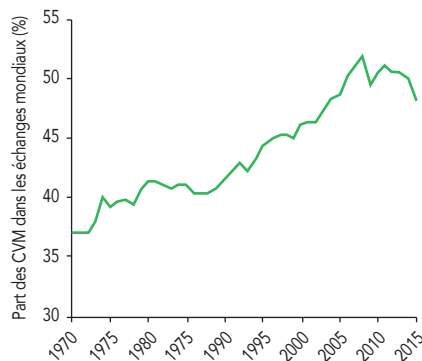
La généralisation de régimes occidentaux néolibéraux dans les années 1980, impliquant, entre autres, la limitation des interventions de l'État dans les activités économiques ainsi que de fortes incitations à l'export (cf. le consensus de Washington) a largement contribué à la réorganisation des modes de production à l'échelle mondiale, transformant les entreprises intégrées (modèle des Trente Glorieuses) en entreprises « éclatées ». L'unité de lieu s'est effacée, les modes de production sont devenus plus flexibles et les frontières de la firme mouvantes en raison de la généralisation des pratiques d'externalisation et de sous-traitance. Le développement des NTIC (années 1990) a facilité l'internationalisation de la production. Les bouleversements spatiaux touchèrent ainsi tant l'organisation de la production elle-même, dans différents pays, que le lien entre production et consommation (séparation spatiale de ces activités) (Baldwin, 2016).

Les concepts de « chaîne globale de valeur » (CGV), de « réseau de production global », de « chaîne d'approvisionnement mondiale » réfèrent tous, malgré des connotations et perspectives différentes, au même phénomène : *« l'organisation transnationale des activités nécessaires pour produire des biens ou des services et les amener aux consommateurs par le biais d'intrants et de diverses phases de développement, de production et de livraison »* (OIT, 2016, p. 1). Le terme de « chaîne globale de valeur » est celui retenu par les chercheurs car le terme « valeur », proche de celui de « valeur ajoutée », met en lumière le processus de création et de capture de la valeur au sein de ces chaînes. L'analyse de ces dernières mobilise tant l'économie que la géographie, les sciences de gestion, la sociologie économique, dans l'optique d'une production de connaissances sur l'organisation transnationale de la production ainsi que sur ses effets au niveau local.

Les activités que peut inclure une CGV sont variées : la conception, la production, l'assemblage, la distribution, la maintenance et la réparation, le recyclage, le marketing, le SAV, etc. (Ponte *et al.*, 2019). Il est possible de les classer suivant de grandes catégories : design, conception, R&D, marketing, vente. Elles sont distribuées entre de nombreuses entreprises à travers le monde, ce qui implique donc des contextes extrêmement différents en termes de normes socio-politiques, de règles et de pratiques encadrant l'utilisation des ressources humaines et naturelles par les entreprises (Palpacuer, 2019). Ainsi, les chercheurs s'accordent depuis longtemps sur le fait que les CGV n'opèrent pas dans un « *vide institutionnel* » (Gibbon & Ponte, 2005; Neilson & Pritchard, 2009), mais sont au contraire encadrées dans des contextes socio-institutionnels (Gereffi, 1994).

Peu à peu, ces CGV sont devenues « *la colonne vertébrale et le système nerveux de l'économie mondiale* » (Cattaneo *et al.*, 2010, p. 7). En 2015, on estimait qu'environ 50 % du commerce mondial dépendait d'elles (Banque mondiale, 2020). On observe toutefois une stagnation des échanges liés aux CGV depuis la crise financière de 2008.

Évolution de la part des chaînes globales de valeur dans les échanges mondiaux (%) 1970-2015



Source : Banque mondiale (2020), *Rapport sur le développement dans le monde 2020 : Le commerce au service du développement à l'ère de la mondialisation des chaînes de valeur*.

Ces chaînes sont composées d'acteurs distincts, dont les deux principaux sont les sous-traitants, et les têtes de réseaux (*lead firm*). Ce terme est utilisé par Gereffi (1994) pour désigner les donneurs d'ordres, et permet de rendre compte du rapport de force déséquilibré au sein des CGV. Il s'agit d'entreprises ou de groupes d'entreprises en position de décider des produits fabriqués, par qui, à quel prix, avec quelles méthodes, etc. Ce sont les *lead firms* qui tiennent les rênes et impriment leur dynamique au système. Cette position dominante leur permet d'accaparer la majeure partie de la valeur créée.

Les orientations imprimées par ces grandes entreprises au reste des chaînes sont caractéristiques des mécanismes de gouvernance au sein de ces dernières. La gouvernance des CGV a originellement été définie comme « les relations de pouvoir et d'autorité qui déterminent la façon dont les ressources financières, matérielles et humaines sont allouées et circulent au sein de la chaîne » (*ibid.*, p. 97). Le concept de « gouvernance des CGV » est basé sur l'observation selon laquelle leur coordination est rarement spontanée (coordination *via* le marché). Plus ou moins explicitement, les CGV sont donc gouvernées par les *lead firms* (sélection des sous-traitants, commandes, exigences, coordination des activités réalisées par les sous-traitants, système de contrôle...) (Gereffi *et al.*, 2005; Bair 2009; Ponte & Sturgeon, 2014); la gouvernance est donc le résultat de stratégies et de décisions prises par ces entreprises.

Au-delà de la question de la valeur, la structure même des chaînes induit des problématiques sociales fortes, liées au travail (par exemple le travail des enfants, les conditions de travail indignes, etc.), desquelles les donneurs d'ordres occidentaux se sont souvent désolidarisés en raison d'une dilution de leur responsabilité. En effet, ils ne sont juridiquement pas responsables de ce qu'il se passe chez leurs fournisseurs et sous-traitants... La sous-traitance interroge donc sur la responsabilité du donneur d'ordres vis-à-vis des conditions de travail des sous-traitants sur ses sites, qu'il contribue largement à déterminer (Morin, 1994). Toutefois, pour le droit du travail, le donneur d'ordres « *ne peut être tenu pour responsable que s'il dirige directement le travail* » (*ibid.*, p. 37).

Nous verrons dans ce document que d'autres acteurs prennent aujourd'hui part aux mécanismes de gouvernance de ces CGV, dans une optique non pas d'allocation des ressources et de coordination des activités, mais de

régulatio **(I)**. De plus, une nouvelle dynamique législative s'est développée au sein des pays occidentaux, permettant à ces gouvernements d'encadrer les activités des entreprises multinationales en dehors de leurs frontières **(II)**. L'objet de ce type de régulation, publique et contraignante, recoupe en partie celui des accords-cadres internationaux (ACI), qui sont également des dispositifs de régulation transnationaux **(III)**. La littérature soulignant que les dispositifs de régulation peuvent ou non se rencontrer, avec des conséquences plus ou moins voulues (affaiblissement ou renforcement des effets souhaités), nous proposons trois cadres d'analyse pour penser l'articulation entre ces deux dispositifs (loi et ACI) de régulation sociale **(IV)**.

Partie 1

La régulation sociale des chaînes globales de valeur

La régulation sociale des chaînes globales de valeur

Maintenant que nous avons défini ce qu'est une chaîne globale de valeur et abordé la question de leur gouvernance, nous revenons ici sur les difficultés qu'elles posent (1.1) et sur la façon dont les acteurs de ces réseaux de production ont choisi d'y répondre (1.2).

1. Les défis posés par l'internationalisation de la production des biens et services

Le développement des CGV a contribué à faire reculer la pauvreté dans certains pays, dont l'économie repose sur des activités à forte intensité de main-d'œuvre (Bangladesh, Chine, Vietnam...). Les CGV ont en effet permis la création de nombreux emplois, notamment pour une main-d'œuvre peu qualifiée et féminine (Gereffi *et al.*, 2021). Le rapport de la Banque mondiale (2020) souligne que la participation à des CGV est associée en moyenne à une croissance des revenus plus élevée que celle occasionnée par le commerce standard.

Mais si l'émergence des CGV a dessiné de nouvelles opportunités économiques pour les pays en voie de développement, leur absence de régulation a conduit à des violations des droits des travailleurs et à la banalisation de conditions de travail indignes (OIT, 2020). Ces constats sont d'ailleurs si courants dans certains secteurs que les CGV ont été rebaptisées « chaînes de pauvreté mondiales », soulignant le fait qu'elles exacerbent la pauvreté et creusent les

inégalités (Selwyn, 2019).

En dépit des tentatives de régulation de ces systèmes de production transnationaux, les *lead firms* y conservent une position dominante et les mêmes objectifs, ceux d'accroître leurs bénéfices et de s'accaparer la majeure partie de la valeur créée. Elles atteignent ces objectifs grâce à divers mécanismes : pressions sur les prix d'achat, délais de livraison toujours plus courts, échéances de paiement toujours plus longues (Anner, 2020a). Les sous-traitants répercutent ces pressions sur la force de travail (bas salaires, durées de travail excessives, atteintes au droit de négociation collective, etc.). En effet, selon la Commission du BIT sur le travail décent dans les CGV, la gouvernance de ces systèmes présente des lacunes importantes et les principes du travail décent n'y sont pas pleinement respectés (BIT, 2016). Ce comportement des *lead firms* n'a depuis pas ou peu évolué, comme nous l'a montré la pandémie de Covid-19 lors de laquelle ces dernières ont annulé leurs commandes sans préavis, laissant des millions de travailleurs sans emploi et sans revenus (Anner, 2020b).

Les premiers travaux sur les CGV se sont centrés sur le rôle joué par les *lead firms* exerçant leur « pouvoir d'acheteur » le long des chaînes (e.g. Gereffi, 1994). La gouvernance des CGV a ainsi, pendant longtemps, été perçue comme une affaire « privée » (Palpacuer, 2019, p. 201), loin des préoccupations gouvernementales. En effet, si les pays du Nord étaient restés dans une conception très fordiste de l'entreprise, dont l'activité ne semblait pouvoir être régulée qu'au sein de frontières nationales, les pays du Sud rencontrent quant à eux d'autres écueils. Ces derniers n'ont pas toujours les moyens ou la volonté de régler les difficultés que posent les CGV, n'ayant parfois pas la capacité à édicter des réglementations contraignantes, présentant souvent des taux de corruption élevés, et également largement dépendants des revenus que permet l'accueil de l'activité de production sur leurs sols. La concurrence inter-étatique qu'ont instaurée les CGV rend encore plus difficile la conclusion d'accords sur une régulation commune de l'activité économique, chaque pays cherchant à attirer les donneurs d'ordres occidentaux « grâce » à un nivellement par le bas (Mosley & Uno, 2007). L'accélération de la globalisation et de la financiarisation, couplée aux politiques de libéralisation et de dérégulation,

a créé un « *système international plus incertain que jamais* » (Boyer, 2002, p. 375), à deux vitesses, dans lequel les marchés se sont globalisés, mais non le pouvoir politique, modifiant profondément les rapports entre acteurs économiques, politiques et sociaux. Ainsi, en l'absence d'une autorité nationale ou internationale capable de régler efficacement le travail au-delà des frontières, ou en l'absence d'accords passés entre États en vue d'une régulation globale, les violations des droits des travailleurs et la dégradation de leurs conditions de travail sont devenues et resteront courantes dans les CGV.

Mais depuis quelques années, la recherche conduite sur les CGV va au-delà de l'étude des interactions entre les *lead firms* et leurs sous-traitants, incluant d'autres acteurs non directement impliqués dans le processus de production, mais reconnus comme participant à la dynamique et à la gouvernance de ces chaînes (gouvernements, agences de certification, ONG, initiatives multi-parties prenantes, syndicats...) (Bair & Palpacuer, 2015; Raj Reichert, 2015). Peu à peu, la gouvernance des CGV a été perçue comme un processus multi-acteurs devant permettre un plus grand respect des normes environnementales et sociales. Dallas *et al.* (2019, p. 667) ont ainsi étendu la définition de la gouvernance des CGV aux « *actions, institutions et normes façonnant les conditions de l'inclusion, de l'exclusion et les modes de participation au sein de la chaîne de valeur, et qui déterminent le lieu et les termes de la création de valeur et de sa répartition* ». La conception de la gouvernance des CGV comme un processus multi-acteurs élargit également la perception des relations de pouvoir en leur sein, prenant place dans des réseaux incluant entreprises, États, société civile.

Les États et les organisations internationales jouent un rôle clé dans la construction et le maintien des CGV. Le couple « retrait de l'État » et « globalisation économique » a été de plus en plus contesté, étant donné que la pertinence de l'interventionnisme étatique a maintes fois été démontrée (Weiss, 2005; Dicken, 2015). Ces dernières années, de plus en plus de travaux se sont centrés sur le rôle de l'État dans les CGV (Smith, 2015 ; Horner, 2017 ; Mayer & Phillips, 2017 ; Alford & Philipps, 2018...). Les États peuvent en être les architectes, régulant ou dérégulant le fonctionnement des CGV et édictant, ou non, la façon dont la valeur créée doit y être répartie : ils jouent donc un

rôle actif dans leur structuration et leur fonctionnement (Ponte *et al.*, 2019), tout comme de nombreux autres acteurs tentant chacun d'apporter sa pierre à l'édifice d'un système de gouvernance transnational du travail articulant régulation privée et publique à différents niveaux. Le système de gouvernance du travail s'entend de « *l'ensemble des institutions (au sens de relations sociales stables, régies par un appareil de règles de droit et de normes sociales) qui influent sur la relation de travail prise en compte et sur la situation des travailleurs au quotidien* » (Frenkel & Schuessler, 2021, p. 661). Ces systèmes de gouvernance du travail dépendent aujourd'hui principalement de mécanismes transnationaux dans lesquels de nombreux acteurs se côtoient : employeurs (donneur d'ordres dans les pays occidentaux, sous-traitants dans les pays en voie de développement), représentants des travailleurs, ONG, syndicats nationaux et fédérations syndicales internationales, institutions internationales (ONU, OCDE, OIT...), pouvoirs publics. Toutefois, ce système de normes s'applique souvent difficilement en raison des problèmes de compatibilité entre les différentes formes de régulation et les différents niveaux auxquels celles-ci se rencontrent (*ibid.*). Frenkel & Schuessler offrent à voir un continuum des systèmes de gouvernance du travail, allant de systèmes qu'ils qualifient de « *systèmes de gouvernance a minima* » (c'est-à-dire où la protection offerte aux travailleurs n'atteint pas un niveau de base) à des « *systèmes de gouvernance du travail optimaux* » (où la situation des travailleurs est favorable et stable), en passant par des systèmes de gouvernance hybrides, débouchant sur des résultats intermédiaires. Notons bien que les systèmes de gouvernance des CGV sont dynamiques et évolutifs, et non figés. Ils évoluent en fonction de différents facteurs : pression des syndicats ou des consommateurs, évolution du droit dans les pays occidentaux, événements clés (tel l'effondrement du Rana Plaza)...

Au fil des ans, les chercheurs ont pu identifier et étudier une grande diversité de mécanismes visant à assurer le respect des normes du travail dans ces chaînes, jetant les bases d'une gouvernance mondiale du travail (Gereffi *et al.*, 2021). Nous présentons ces mécanismes, ou dispositifs, ci-après.

2. Les formes de régulation à l'œuvre

De nombreux dispositifs de régulation sont à l'œuvre au sein des CGV. Suivant une typologie largement répandue, nous les classerons en trois catégories : les dispositifs relevant de la gouvernance (ou régulation) publique, de la gouvernance privée, et de la gouvernance sociale (Gereffi & Lee, 2016). Cette dernière est un peu moins connue que les deux premières mais semble pertinente pour notre étude puisqu'elle inclut les acteurs de la société civile. Certains auteurs parlent de gouvernance hybride pour la désigner.

À ces mécanismes de régulation s'ajoutent des normes multilatérales qui participent à l'atténuation des problématiques sociales dans les CGV (OCDE, 1976 ; OIT, 1977 ; Global Compact, 1999 ; principes directeurs de l'ONU, 2011...), sur lesquelles nous ne reviendrons pas dans cette note. Précisons que la plupart des dispositifs recensés ci-dessous s'appuient sur ces principes.

Dans un premier temps, nous détaillerons donc les dispositifs relevant de la gouvernance privée **(2.1)** comprenant ceux de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et les initiatives multi-employeurs, puis les dispositifs relevant de la gouvernance sociale **(2.2)**, comme les initiatives multi-parties prenantes et la voie de l'action ouvrière, pour terminer par les dispositifs relevant de la gouvernance publique **(2.3)**, tels que les accords commerciaux et la législation. Nous mettrons de façon systématique en lumière leurs avantages mais aussi leurs inconvénients, pour conclure avec une réflexion plus générale sur la régulation des chaînes globales de valeur et son évolution.

2.1 Les initiatives volontaires du secteur privé, aussi appelées « régulations privées »

La régulation privée signifie la mise en place, par les entreprises elles-mêmes, de dispositifs atténuant les problématiques sociales dans leurs CGV. Trois sous-catégories sont présentées ici (reprenant les appellations de Gereffi & Lee, 2016) : la voie de la RSE, les initiatives multi-employeurs, l'action des milieux d'affaires locaux.

La voie de la RSE

Ces dispositifs sont apparus dans les années 1980, d'abord dans le secteur du textile. Il s'agit de la forme de régulation la plus courante et la plus ancienne. Les entreprises empruntant cette voie s'engagent alors à respecter les standards sociaux sur une base volontaire (*i.e.* sans contrainte ni sanctions).

Trois types de dispositifs sont couramment mobilisés par *les lead firms* :

- des codes de conduite ou chartes éthiques fixant des normes à respecter. Un code de conduite est défini comme un « *document édictant un certain nombre de standards et de principes environnementaux et sociaux que les sous-traitants doivent respecter* » (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009, p. 78). De plus en plus, ces codes constituent des pièces contractuelles et sont assortis de mécanismes de contrôle (cf. les audits sociaux) ;
- des audits sociaux pour vérifier que les fournisseurs et sous-traitants se conforment bien aux normes édictées dans les codes ou chartes ;
- des plans d'action visant à faire évoluer le comportement des fournisseurs ou sous-traitants.

L'engagement des *lead firms* dans la voie de la RSE peut relever de deux approches (Locke *et al.*, 2013) :

- une approche de conformité¹, centrée sur le respect des normes par les fournisseurs et sous-traitants, incluant une sanction de résiliation des contrats commerciaux si des écarts sont constatés ;
- une approche d'engagement, centrée sur la collaboration entre *lead firm* et sous-traitants ou fournisseurs, favorisant la résolution conjointe des problèmes sociaux ainsi que le développement des compétences de ces derniers pour leur permettre de mieux respecter les normes sociales².

Les recherches centrées sur ces dispositifs soulignent des améliorations modérées des conditions de travail (Bartley & Egels-Zanden, 2016), une amélioration des salaires, de la santé et de la sécurité (Barrientos & Smith, 2007; Bartley & Egels-Zanden, 2015)... La voie de la RSE fait ainsi preuve d'une certaine

(1) La conformité (ou *compliance*) consiste pour les entreprises à déployer des procédures préventives leur permettant d'éviter de s'exposer à des risques liés au non-respect de la réglementation. La mise en place d'une politique de conformité permet une meilleure gestion des risques (principalement financiers et réputationnels).

(2) Ces pratiques de « montée en compétences » des sous-traitants ou fournisseurs sont appelées « *capacity-building* » ou « *capability-building* ».

efficacité, principalement en ce qui concerne les salaires minimums et la santé et sécurité au travail (Haipeter et al., 2021) – mais cette efficacité n'a pas été démontrée concernant le droit à former des syndicats, à négocier, à faire grève (Anner, 2012). Elle dépend de la manière dont le contrôle est effectué par les *lead firms* ou par leurs cabinets d'audit (Lund-Thomsen et al., 2012). Ces dispositifs ne sont conçus ni avec les travailleurs, ni avec les syndicats (Kuruvilla, 2021); enfin, ils ne prennent pas en compte le secteur de l'économie informelle.

Peu avant l'effondrement du Rana Plaza, deux des cinq ateliers de confection que le bâtiment abritait avaient subi des contrôles jugés satisfaisants dans le cadre de programmes RSE (Donaghey & Reinecke, 2018). Les audits sont très critiqués (e.g. Locke, 2013 ; Bartley et al., 2015 ; Short et al., 2016 ; Clean Clothes, 2019) et ce pour plusieurs raisons : la brièveté du temps passé dans les ateliers ou usines qui ne permet pas de détecter les violations, le manque de formation des auditeurs, l'externalisation d'une activité d'audit qui consiste souvent à « cocher des cases » plutôt qu'à découvrir les causes profondes des violations, le fait que les travailleurs interrogés soient briefés à l'avance par leur employeur, l'existence de pratiques de corruption orientant le résultat des audits...

Initiatives multi-employeurs

Ce second type de dispositif est issu de la collaboration entre différentes *lead firms*. Il peut s'agir d'initiatives sectorielles ou non (plus larges). Les entreprises s'associent, établissent des standards communs dont elles imposent le respect aux sous-traitants et fournisseurs, et mutualisent leurs moyens pour le contrôle et la mise en place d'actions rectificatives.

Exemples d'initiatives multi-employeurs :

- La *Business Social Compliance Initiative* (BSCI) propose un code de conduite et une méthodologie commune aux entreprises l'adoptant. La BSCI a été créée en 2003 par la *Foreign Trade Association* (FTA) ;
- L'*Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS) : créée en France en 1998 par la Fédération du commerce et de la distribution, elle propose aux entreprises de la grande distribution de partager les audits réalisés auprès des fournisseurs ;

- La *Joint Audit Cooperation* est une association d'opérateurs de télécoms ayant pour objectif d'évaluer le respect des normes sociales chez les sous-traitants et fournisseurs les plus importants du domaine des TIC.

Ces initiatives sont unilatérales, c'est-à-dire qu'elles sont initiées par les *lead firms*. Leurs principaux avantages résident en la création de normes pour une partie de l'industrie, ce qui incite plus fortement les fournisseurs ou sous-traitants à y adhérer (sinon ils peuvent potentiellement perdre un ensemble de clients). Elles sont également bénéfiques pour les sous-traitants et/ou fournisseurs, puisque lorsqu'on se place de leur côté, on constate qu'ils peuvent être soumis à une multiplicité de dispositifs de régulation privée, entraînant chacun des audits, et rendant difficile le respect de toutes ces normes imposées par les *lead firms* (Kuruvilla, 2021). Ces initiatives permettent donc de réduire le nombre d'audits auxquels sont soumis les fournisseurs ou sous-traitants.

Actions des milieux d'affaires locaux

Le troisième type de dispositif est quant à lui conçu par les milieux d'affaires locaux (c'est-à-dire dans les pays où se situent les usines de production). Ces acteurs économiques (groupements d'entreprises, associations industrielles locales, chambres de commerce...) peuvent décider collectivement d'établir des normes pour améliorer les conditions de travail au sein de certaines usines, qu'ils se chargent de faire respecter. Ces dispositifs ont l'avantage de prendre en compte les contextes locaux, et considèrent les potentiels gains pour les entreprises locales, autorisant ainsi une perspective moins « *lead firm* centrée ». Toutefois, cette voie d'action peut limiter le pouvoir des travailleurs au lieu de l'encourager, les acteurs économiques locaux craignant que l'amélioration des conditions de travail ne les prive de leur emprise sur une main-d'œuvre bon marché (Anner, 2021). Ce phénomène est observé au Bangladesh, où Bair et al. (2020) soulignent la façon dont les propriétaires d'usines, avec le gouvernement local, ont affaibli un dispositif de régulation privé (jusqu'à en demander l'abolition) dont l'une des visées était la liberté d'association et *in fine* l'*empowerment*³ des salariés. Voyant que les pays occidentaux ne

(3) Fait de (re)donner du pouvoir aux salariés.

mettaient pas leurs menaces à exécution (révision des traités commerciaux) et que les commandes des *lead firms* étaient en constante augmentation, les propriétaires d'usines en ont conclu que l'entrave à ce dispositif de régulation privé n'aurait pas de conséquences sur l'activité. La voie de l'action des milieux d'affaires doit ainsi être combinée à d'autres dispositifs de régulation pour pouvoir produire des effets positifs sur le respect des standards du travail. En effet, ces initiatives locales restent fragiles si elles ne sont pas soutenues par les gouvernements occidentaux, les *lead firms* et/ou si elles ne bénéficient pas des capacités de contrôle des ONG – ce qui est souvent le cas pour les CGV les moins visibles.

Conclusion

L'adoption de politiques RSE volontaires par les multinationales, principalement guidées par un souci d'image et de réputation, produit des effets positifs, dont voici quelques exemples⁴ :

- Les incidences du travail des enfants et du travail forcé sont proches de zéro, c'est-à-dire qu'elles sont presque inexistantes (car ce type de déviance est toutefois difficile à détecter lors des audits);
- Le nombre d'heures de travail continu sans repos a baissé (de 10,5 à 8,5 jours entre 2010 et 2018), ainsi que la durée hebdomadaire de travail (de 60 à 55 heures par semaine entre 2010 et 2018). Des exceptions sont à noter dans certains pays et dans certains secteurs. Par exemple, dans le secteur de la fabrication des jouets, le volume horaire hebdomadaire a augmenté, et le nombre de jours de travail continus a augmenté en Chine (12 jours).

Si ces dispositifs ont eu des effets significatifs concernant les conditions de travail et les droits humains, ils ne peuvent malheureusement être généralisés (Bartley *et al.*, 2015). En effet, de nombreux cas de non-respect des normes sociales persistent. Le nombre de violations par audit sur les thématiques du travail a augmenté entre 2010 et 2018 (de 2,5 violations par audit à 3,5). Dans certains domaines comme la santé-sécurité, le nombre de violations atteint plus de 5 par audit. On constate donc que, malgré certaines avancées, ce

(4) Les chiffres présentés ici sont issus de Kuruvilla *et al.* 2021.

type de régulation n'atteint pas ses objectifs. Pourquoi? Plusieurs hypothèses sont discutées. Alors que certains avançaient que les relations de pouvoir asymétriques entre *lead firms* et fournisseurs ou sous-traitants permettraient aux premières de faire respecter les normes édictées, Locke (2013) souligne que les seconds peuvent adopter des stratégies de répartition du risque économique en cas de rupture de contrats (ils ont de nombreux clients, et la rupture d'un contrat pour non-respect de clauses sociales ne les affecte pas). La relation de pouvoir peut également s'inverser : certains fournisseurs ou sous-traitants « stratégiques » exercent un pouvoir sur les *lead firms* (par exemple Samsung sur Orange). Enfin, le fait que certains départements au sein des sièges sociaux occidentaux soient cloisonnés peut aussi expliquer les faiblesses des politiques élaborées par les départements RSE, non mises en œuvre par les départements ciblés (par exemple les achats).

Pour terminer, certains avancent que les incitations paradoxales seraient également à l'origine de ces résultats mitigés : peut-on réellement améliorer les conditions de travail et le respect des droits humains dans les CGV tout en continuant à vouloir y réduire les coûts de production? Sans évolution des schémas de gouvernance des multinationales, le modèle du « volontarisme » restera fragile, Segrestin & Hatchuel soulignant bien que « *tant que les actionnaires ont la possibilité de révoquer les dirigeants à tout moment ou que l'entreprise peut être rachetée [...] le souci que peuvent avoir les dirigeants de ménager certains équilibres restera de peu de poids* » (2012, p. 82).

Finalement, les chercheurs s'accordent sur le fait que les dispositifs élaborés par les acteurs économiques eux-mêmes ne parviennent pas à résoudre les problématiques sociales observées dans les CGV. L'intervention d'acteurs suffisamment puissants et externes au marché peut-elle être une solution ?

2.2 Les dispositifs de régulation sociale

Les dispositifs dits de régulation sociale sont à l'initiative des acteurs de la société civile (ex. : ONG, syndicats) (Gereffi & Lee, 2016). Il s'agit d'un autre moyen pour améliorer les conditions de travail et parvenir à faire respecter les droits humains dans les CGV. Les formes que prend ce type de régulation sont

rarement contraignantes, et nécessitent généralement de pouvoir recourir aux grandes entreprises ou aux gouvernements pour faire respecter les standards édictés. C'est entre autres pour cela que la gouvernance sociale prend souvent la forme d'initiatives multi-parties prenantes (IMPP) dans lesquelles les acteurs de la société civile, mais aussi les acteurs privés et publics s'allient. Mais la régulation sociale peut aussi prendre d'autres formes, cherchant à pousser les entreprises à faire évoluer leurs pratiques : activisme, boycott, pétitions... ainsi que la forme de mécanismes classés sous l'appellation « action ouvrière ».

Les initiatives multi-parties prenantes (IMPP)

Ces dispositifs sont généralement conçus par des organisations nationales et internationales de la société civile telles que syndicats, ONG, universités, associations... mais peuvent aussi impliquer des entreprises et des gouvernements (Mena & Palazzo, 2012). Ils sont donc basés sur un principe de coopération entre de multiples parties prenantes – privées et non privées – dont l'objectif est soit de concevoir de nouvelles normes (négociation aboutissant à des accords sur les normes sociales et/ou environnementales à respecter), soit de faire respecter celles qui sont établies par les acteurs de la société civile. Les partenaires doivent contribuer de façon égale dans son pilotage (Fransen, 2012, p. 166).

Les IMPP permettent d'instaurer un certain contrôle dans des secteurs où les défis environnementaux et sociaux sont complexes, tel le secteur de l'huile de palme ou encore celui des industries extractives. Elles peuvent donc se révéler sectorielles. Le respect des normes est vérifié au moyen d'audits. Les multinationales membres mais ne s'y conformant pas sont généralement exclues, à terme, de ces initiatives – avec grand bruit médiatique –, et les fournisseurs peuvent être sanctionnés par une réduction ou un arrêt des commandes. Ces initiatives permettent aussi une montée en compétences des sous-traitants et fournisseurs afin qu'ils puissent résoudre ces difficultés eux-mêmes (*capacity-building*).

Exemples d'initiatives multi-parties prenantes :

- *Ethical Trading Initiative* (ETI) : l'ETI a été conçue au Royaume-Uni. Au début des années 1990, une large campagne d'ONG a ciblé les distributeurs et fabricants

alimentaires, de vêtements et de jouets au Royaume-Uni, les pressant de faire évoluer les processus de fabrication (Hale, 2000). Peu après le début de cette campagne, les ONG et syndicats ont poussé l'institutionnalisation de leurs recommandations pour un commerce plus responsable — socialement parlant. C'est ainsi qu'un groupe a été créé, *the Monitoring and Verification Working Group*, réunissant de nombreux partenaires issus de la société civile⁵. De grands distributeurs ne tardèrent pas à coopérer. L'idée d'établir une alliance tripartite plus formelle entre les entreprises, les ONG et les syndicats pour développer de façon collaborative le commerce éthique fut avancée par le département du développement international du gouvernement britannique. Ce département a soutenu l'initiative notamment parce qu'elle incarnait la politique de la troisième voie incarnée par Tony Blair et le *New Labour* (Hugues, 2001). Le cas de l'ETI est intéressant car il trouve son origine dans une initiative du gouvernement britannique qui cherchait à orienter, sans contraindre, l'action des entreprises. Les services gouvernementaux britanniques ont ainsi accordé des ressources (fiscales et organisationnelles) à l'ETI, permettant sa naissance en 1997. En 2000, elle recensait 17 entreprises membres, 18 ONG et fédérations syndicales internationales. L'une de ses premières tâches a été d'établir un code de conduite qui pourrait être utilisé par toutes les entreprises membres pour orienter la mise en place de pratiques responsables dans un contexte CGV. Le *Base Code* a vu le jour après de nombreuses négociations, et contient neuf grands principes⁶ qui s'appuient directement sur les conventions de l'OIT. Des projets pilotes⁷ ont été expérimentés par l'ETI afin de servir pour la mise en œuvre du *Base Code*, dans lesquels les entreprises membres doivent s'impliquer. Pour devenir membres de l'ETI, les entreprises doivent adhérer au *Base Code* (et le mettre en œuvre), soumettre des rapports annuels, et payer une cotisation en fonction de leur chiffre d'affaires annuel.

(5) Trades Union Congress (TUC), International Textile, Garment and Leather Workers Federation (ITGLWF), International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU), Oxfam, CAFOD, Save the Children, the World Development Movement, the New Economics Foundation (cf. Hugues, 2001, *Multi stakeholder approaches to ethical trade*).

(6) Les neuf principes du *Base Code* : liberté de choisir son emploi; liberté d'association et droit à la négociation collective; conditions de travail sûres; interdiction du travail des enfants; salaires décents; limitation des heures supplémentaires; interdiction des pratiques discriminatoires; utilisation de contrats de travail (pas de travail informel); interdiction des violences et des traitements inhumains.

(7) Exemple de projets pilotes : mise en place de pratiques d'achat responsables pour différents types de biens dans différents pays : horticulture au Zimbabwe, vin en Afrique du Sud, vêtements en Chine et au Sri Lanka, bananes au Costa Rica...

- Accord sur la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments au Bangladesh (*Accord on Fire and Building Safety*), aussi appelé « l'Accord ».

À la suite de l'effondrement du Rana Plaza (2012), des fédérations syndicales internationales (IndustriALL Global Union, UNI Global Union), des syndicats locaux, des ONG (Clean Clothes Campaign (CCC)), ainsi que de grandes marques internationales ont élaboré l'Accord. Il s'agit du premier dispositif juridiquement contraignant dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. Il est donc à la fois préventif (par le biais d'inspections d'usines...) et contraignant. Il couvre environ 1 600 fabriques employant plus de deux millions de personnes au Bangladesh.

L'Accord comporte six piliers : la publication par les entreprises signataires de la liste de sous-traitants au Bangladesh; une information publique concernant les inspections d'usines et plans de correction; la réalisation de réparations obligatoires lorsque des sources de danger sont identifiées; la garantie que les frais engagés seront couverts (c'est-à-dire d'éventuelles pertes de gain en cas de fermeture des usines); obligation pour les entreprises de continuer à faire produire au Bangladesh durant au moins deux ans après la signature de l'Accord; le droit des syndicats d'accéder aux usines pour y dispenser des formations liées à la sécurité et au droit du travail.

Toutefois, les mesures sont complexes à mettre en œuvre sur le terrain, en raison – entre autres – d'une mauvaise volonté des milieux politiques locaux compliquant la collaboration entre les acteurs. Seulement 17,8 % des usines concernées auraient finalisé leur plan d'action correctif conformément aux préconisations des audits⁸.

Négocié pour une durée de cinq ans, l'Accord est arrivé à son terme en 2018, mais fut prolongé jusqu'en 2021. Un nouvel accord (Accord international pour la santé et la sécurité dans l'industrie du textile et de l'habillement) est entré en vigueur en septembre 2021 pour deux ans.

- Better Work Program (industrie textile) ;
- Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO) ;
- The Marine Stewardship Council (MSC);
- ...

(8) https://www.acte-international.com/upload/depotWeb/ai/pri01_07_17_ST.htm

Tout comme les autres dispositifs présentés, les IMPP révèlent des forces qui ont permis l'amélioration des conditions de travail et un plus grand respect des droits humains dans les CGV, mais aussi des faiblesses. Par exemple, il a été souligné que les IMPP ne modifiaient pas la structure des relations de pouvoir entre les différents acteurs, affectant la mise en place des actions sur le terrain. Aussi, la participation d'acteurs issus des pays en voie de développement reste très faible (O'Rourke, 2006). Enfin, la montée en compétences (*capacity-building*) reste souvent limitée aux fournisseurs ou sous-traitants principaux de la chaîne (Lund-Thomsen & Lindgreen, 2014).

La voie de l'action syndicale

Il est ici question du rôle des travailleurs et des syndicats locaux, qui peut être décisif en termes d'amélioration des conditions de travail.

Les défenseurs de ce type de régulation sont critiques par rapport à la voie de la RSE et des IMPP, considérant qu'elles traitent les travailleurs comme des sujets passifs, dotés de peu d'agentivité⁹ (ex. : Carswell & De Neve, 2013 ; De Neve, 2014). Il a été montré que ces derniers sont en réalité des agents de changement, et qu'ils participent à l'amélioration de leurs propres conditions de travail, et ce de plusieurs façons, que nous détaillons ici.

O'Rourke (2006) souligne l'importance d'associer les travailleurs à la conception des dispositifs de régulation du travail (par exemple des codes de conduite) afin que ces derniers puissent prendre en compte les spécificités locales et produisent le moins possible d'effets négatifs (voir Esbenschade, 2001). En effet, les perceptions occidentales à propos des normes internationales à faire respecter au sein des pays en voie de développement peuvent être en décalage avec les réalités du terrain. Par exemple, les donneurs d'ordres insistent souvent sur l'interdiction du travail des enfants, alors qu'il s'agit, dans certains pays, d'une sorte de formation qui leur permettra par la suite de gagner leur vie, en particulier dans des pays qui n'offrent pas d'alternative en termes de scolarisation (Lund-Thomsen 2008). Dans ces contextes caractérisés par

(9) L'agentivité est la capacité des individus d'agir indépendamment des structures sociales et de faire librement leurs propres choix.

une pauvreté extrême, le travail des enfants peut faire partie de stratégies de subsistance plus larges permettant à des familles de survivre (Khan, 2007).

Les travailleurs peuvent également participer au contrôle de l'application des standards en vigueur directement sur le terrain. O'Rourke cite par exemple l'un des vice-présidents (VP) de Reebok s'exprimant sur l'importance d'associer les travailleurs des usines de production aux systèmes de contrôle :

« Nous inspectons les usines, en l'annonçant à l'avance ou par surprise. Mais vous n'avez jamais l'assurance que les choses seront les mêmes le lendemain. Les usines en Chine sont incroyablement sophistiquées pour trouver des moyens de nous tromper lors des audits. Les meilleurs contrôleurs sont finalement les travailleurs eux-mêmes » (M. Cahn, VP de Reebok; cité par O'Rourke, 2006, p. 910).

Les travailleurs ont également le pouvoir non négligeable de perturber la production. L'issue de ces conflits n'est toutefois pas garantie. Bair *et al.* (2020) expliquent par exemple qu'en 2016, les travailleurs du district d'Ashulia (Dacca, Bangladesh) sont descendus dans la rue pour réclamer une augmentation du salaire minimum de 5 300 taka bangladais (63 dollars), augmentation qui avait été votée en 2013 mais qui n'était pas appliquée dans les faits. En réaction, la police a arrêté plus d'une douzaine de manifestants, et les directeurs d'usines locales ont fermé leurs installations pendant plusieurs jours et licencié environ 1 400 travailleurs (les syndicats ont alors parlé de licenciements de représailles). Cette répression a fait l'objet d'une large couverture médiatique, et les organisations internationales de défense des droits des travailleurs, ainsi que les grands donneurs d'ordres s'approvisionnant dans ces usines ont exhorté le gouvernement à libérer les individus arrêtés et ont encouragé les directeurs d'usines locales à reprendre les salariés licenciés. La Commission européenne a également envoyé une demande au gouvernement du Bangladesh de réaliser des progrès tangibles avant la fin du mois d'août 2017. Sans progrès visibles, l'Union européenne (UE) menaçait le Bangladesh d'un retrait des préférences commerciales au titre du système des préférences généralisées (SPG)¹⁰.

(10) Le système de préférences généralisées de l'UE propose des réductions de droits de douane ou un accès au marché de l'UE en franchise de droits pour les exportations de certains pays en voie de développement. Le schéma communautaire accorde des avantages spéciaux aux pays les moins développés et à ceux mettant en œuvre certaines normes dans les domaines du travail et/ou de l'environnement.

Les représentants du gouvernement bangladais se sont alors engagés à répondre aux préoccupations européennes concernant le statut des droits syndicaux des travailleurs. Toutefois, des épisodes encore plus violents ont suivi, entraînant toujours les mêmes menaces de la part de l'UE (arrêt du système des préférences généralisées) et des donneurs d'ordres occidentaux (arrêt des commandes), sans qu'elles ne soient jamais mises à exécution.

D'autres exemples mettent en lumière le fait que l'association de travailleurs aux syndicats locaux ait permis de faire évoluer positivement leurs conditions de travail ainsi que le respect des droits humains. C'est ce que montre Selwyn (2013) dans le secteur de l'horticulture au Brésil. Le contexte ici n'est pas le même qu'au Bangladesh puisque les exploitants agricoles font appel à une main-d'œuvre qualifiée en raison des exigences des donneurs d'ordres occidentaux (fruits répondant à des exigences strictes en matière de taille, forme, couleur, poids et taux de sucre...) complexifiant le processus de travail. Un calendrier de production strict et précis est en place, et tout retard réduit la qualité des fruits. Par leurs actions, les travailleurs ont ici réussi à modifier les pratiques des exploitants agricoles. Quan (2008) affirme toutefois que pour que de telles stratégies réussissent, les travailleurs doivent être « éduqués » par les syndicats afin de prendre conscience de leur pouvoir au sein des CGV.

Toutefois, l'exemple de Selwyn souligne que souvent, les avancées permises par la voie de l'action ouvrière ne concernent qu'une partie de la population de l'entreprise en question. Pire, certaines avancées peuvent se faire au détriment d'autres segments de salariés afin que l'entreprise puisse conserver la flexibilité nécessaire en termes de ressources humaines. En effet, les exploitations agricoles brésiliennes ont réagi, dans une optique de réduction des coûts, en réduisant leur niveau de dépendance à la main-d'œuvre (qualifiée et expérimentée). Cela a conduit à une segmentation entre un petit noyau d'employés permanents, bénéficiant d'une rémunération et de conditions relativement bonnes, et une plus grande périphérie d'employés temporaires, bénéficiant de moins d'avantages.

Les travailleurs peuvent donc jouer un rôle dans les mécanismes de régulation, en participant à leur conception et aux systèmes de contrôle d'une part (intégration par les acteurs occidentaux); en exerçant des revendications, *via*

les syndicats locaux, et en perturbant la production d'autre part. Toutefois, ces rôles restent fragiles : leur participation à la conception des normes et aux systèmes de contrôle doit être soutenue par les donneurs d'ordres et ONG occidentales, et leurs revendications et manifestations, bien qu'attirant l'attention des Occidentaux sur les problématiques locales, sont souvent durement réprimées par les directeurs d'usines et les gouvernements locaux sans sanctions de la part des acteurs occidentaux. Elles semblent plus concluantes lorsqu'elles sont cadrées par des syndicats locaux. Ces actions reflètent ce que Wright (2000) appelle le pouvoir structurel et associatif des travailleurs. Le pouvoir structurel dépend du positionnement des travailleurs dans le processus de production et de leur capacité à le perturber, tandis que leur pouvoir associatif comprend « *les diverses formes de pouvoir qui résultent de la formation d'une organisation collective des travailleurs* » (p. 962).

2.3 Les dispositifs de régulation publique

La désillusion à l'égard des dispositifs de régulation privée a permis un mouvement de balancier dans la recherche sur les systèmes de gouvernance du travail, et ce en faveur du rôle de l'État/des pouvoirs publics dans la régulation des problématiques internationales liées au travail. La conception de ces dispositifs est à l'initiative des pouvoirs publics, qui prévoient également des mécanismes de suivi et des moyens de contrôle (Parlements, cours de justice, gouvernements, inspection du travail...). La littérature distingue traditionnellement deux catégories de dispositifs publics permettant d'améliorer les conditions de travail et le respect des droits humains au sein des CGV : les accords commerciaux et la législation. D'autres mécanismes existent néanmoins (Haipeter et al., 2021) – sur lesquels nous ne nous attarderons pas ici –, comme un soutien politique au développement de politiques et de pratiques RSE (par le biais de campagnes d'information ou par la labellisation de certains dispositifs) ; les incitations conduisant les entreprises à s'engager dans la voie de la RSE (incitations fiscales, subventions), la collaboration des pouvoirs publics avec des groupements d'entreprises dans le but de diffuser des connaissances ou d'élaborer des standards sociaux.

Les accords commerciaux internationaux

Jusque dans les années 2010, la majorité des recherches sur la thématique de l'État dans les CGV s'est centrée sur son rôle de facilitateur (Horner & Alford, 2019), et ce car beaucoup pensaient que les marges de manœuvre étaient trop minces pour que les États agissent autrement. L'État joue ce rôle lorsqu'il participe, par exemple, à la mise en place d'incitations fiscales, de zones franches d'exportation, lorsqu'il négocie et met en place des politiques commerciales favorables... Ce rôle est de plus en plus utilisé par les acteurs occidentaux pour promouvoir l'application de dispositions relatives aux normes du travail dans les pays en voie de développement. En effet, les pouvoirs publics occidentaux insèrent de plus en plus souvent, depuis les années 1980, des clauses sociales aux formes, périmètres, mécanismes variés au sein des systèmes de préférences généralisés (SPG) et des accords de libre-échange. Fin 2010, 30 % des accords commerciaux comportaient des dispositions relatives à la régulation des problématiques sociales dans les CGV (Ebert & Posthuma, 2011). En 2012, ces accords couvraient 5,5 % du commerce mondial, contre 0,6 % en 1995 (ILO, 2015) – soulignons donc leur portée limitée à certains pays ou à certaines industries, concernant ainsi peu de travailleurs. En 2013, 58 des 248 accords commerciaux en vigueur et notifiés à l'OMC comprenaient des clauses sociales (*ibid.*).

Les clauses sociales dans les dispositifs de droit commercial international

Les clauses sociales, aussi appelées « dispositions relatives au travail », sont définies comme comprenant (i) toute norme qui établit des conditions de travail minimales, des conditions d'emploi ou les droits des travailleurs, (ii) toute norme relative à la protection offerte aux travailleurs par le droit national du travail et à son application, ainsi que (iii) tout cadre réglementaire permettant la coopération sur, et/ou le contrôle de ces questions (Ebert & Posthuma, 2011).

Ces clauses sociales peuvent être promotionnelles ou conditionnelles.

L'Organisation internationale du travail (OIT) (2015) considère comme ayant un **caractère conditionnel** une clause liant les obligations sociales à des sanctions ou incitations économiques. Seulement 2/5 des accords en comprennent (OIT, 2015). Les mécanismes d'incitation peuvent être des concessions commerciales supplémentaires en cas de respect des normes liées au travail. Les mécanismes de sanctions (par exemple des amendes, une suspension des activités de coopération, l'arrêt des préférences commerciales...) restent rares car l'instauration de consultations préalables permet généralement d'en éviter l'application. Des dispositions conditionnelles sont présentes dans le système des préférences généralisées des États-Unis depuis 1984, précisant que pour y être éligible, le pays candidat doit avoir pris, ou être en train de prendre des mesures garantissant les droits des travailleurs et s'appuyant sur les normes internationales. L'UE a introduit des clauses conditionnelles dans son système des préférences généralisées à partir de 1995. Concernant les accords commerciaux, les États-Unis ont été le principal promoteur des clauses sociales conditionnelles. En plus de l'application de la législation nationale du travail, les États-Unis demandent aux États candidats de se conformer aux principes des déclarations de l'OIT. Les accords prévoient également un cadre institutionnel (comité consultatif, point de contact national...) et des mécanismes de suivi pour régler les différends en matière de travail mais la résolution à l'amiable des différends est toujours jugée préférable (Ebert & Posthuma, 2011).

L'accord textile entre les États-Unis et le Cambodge (1999)

Fondé sur des incitations positives, cet accord est souvent cité en exemple. Un accès plus large au marché états-unien (augmentation des quotas d'exportation) est offert au secteur textile cambodgien en échange du respect des normes du travail. Des objectifs en ce sens sont fixés. La participation des usines au programme de l'OIT constitue une condition préalable à l'obtention d'une licence d'exportation. L'OIT contrôle les entreprises locales et publie les conclusions sur Internet. Les activités

de *capacity-building* visant à consolider la capacité réglementaire du Cambodge et le rôle des associations de travailleurs et d'employeurs ont contribué à créer un environnement plus favorable à la promotion des normes du travail. Oka (2010) souligne d'ailleurs que le respect des standards liés au travail dans les usines textiles cambodgiennes a augmenté depuis la ratification de l'accord. L'un des facteurs clés de succès fut la collaboration de l'OIT avec le gouvernement cambodgien, qui exigea que toutes les usines textiles se soumettent au *Better Work Program*¹¹. Malgré cela, des difficultés persistent, principalement liées aux heures supplémentaires, aux bas salaires, au manque ou à l'absence de négociation collective (Ebert & Posthuma, 2011).

La conclusion d'accords commerciaux peut également être soumise à un mécanisme de **conditionnalité de pré-ratification**, c'est-à-dire que l'accord n'entrera en vigueur que lorsque certaines normes relatives au travail seront respectées. Ce type de conditionnalité, majoritairement utilisée par les accords commerciaux nord-américains, a souvent conduit à des changements significatifs dans la législation sociale des pays en voie de développement (OIT, 2015). Du côté de l'UE, le mécanisme de **conditionnalité post-ratification** est préféré. Les dispositions conditionnelles tendent plutôt à garantir le respect du droit du travail existant et ne visent pas la modification de la législation. Leurs effets sont plus limités que la conditionnalité pré-ratification (OIT, 2015). Compa & Brooks (2008) soulignent des avantages indirects obtenus grâce aux clauses de conditionnalité post-ratification. Dans le *North American Agreement on Labor Cooperation* (NAALC), l'utilisation du mécanisme de plainte post-ratification a favorisé la formation d'alliances transnationales entre syndicats et ONG.

L'OIT (2015) considère comme ayant un **caractère promotionnel** une clause relative au travail lorsqu'elle est reliée à des dispositifs de coopération, de dialogue et de suivi. La majorité des clauses sociales dans les accords

(11) Better Work Program : programme développé par l'OIT lorsque le gouvernement américain lui a demandé de contrôler et de rendre compte régulièrement des progrès réalisés en matière de respect des standards sociaux.

commerciaux sont de nature promotionnelle (Ebert & Posthuma, 2011). Ces clauses ne prévoient pas de sanctions ou d'incitations économiques comme mécanisme de mise en œuvre. Les dispositions promotionnelles peuvent contenir des obligations juridiquement contraignantes et prévoient parfois un cadre institutionnel et procédural complet pour en assurer la mise en œuvre. Les engagements prévus varient considérablement selon les accords : certains ne font que réaffirmer des normes internationales existantes, d'autres sont substantiels. Les activités de coopération peuvent consister en un partage de connaissances (à travers des conférences, des ateliers, des activités de recherche), ou en un développement des capacités des pays en voie de développement (*capacity-building*). L'effet des clauses promotionnelles est difficile à évaluer – sauf pour l'accord USA/Cambodge (ex. : Kolben, 2004; Polaski, 2009). Le Mercosur est également un cas intéressant puisque les rencontres des ministres du Travail des pays signataires ont conduit à la signature de la Déclaration socioprofessionnelle du Mercosur (1998, révisée en 2015). Cette déclaration a été utilisée comme une plateforme de dialogue social tant aux niveaux nationaux que régionaux (Tokman, 2006), et a permis la conclusion d'un ACI entre Volkswagen et les syndicats de ces États (Godio, 2004).

Les avis sur l'efficacité de ce mode de régulation divergent : certains les considèrent comme une panacée pour améliorer le respect des normes du travail, d'autres comme une façade. Ce débat est d'autant plus complexe que les clauses sociales sont très variées et ont des implications juridiques et institutionnelles différentes, empêchant toute généralisation (OIT, 2015).

Ebert & Posthuma (2011, p. 24) identifient certains facteurs pouvant conduire à décupler les effets positifs de ces clauses : la présence de partenaires sociaux locaux puissants, la dépendance économique du pays bénéficiaire à l'égard du marché en question, ainsi que sa capacité à remédier aux problèmes identifiés. Si certains accords commerciaux ont contribué à l'amélioration du respect des normes liées au travail, les résultats sont spécifiques et dépendent de l'interaction des facteurs politiques, sociaux et économiques (Ebert & Posthuma, 2011; OIT, 2015).

La voie de la législation

D'autres travaux se sont centrés sur le rôle de régulateur de l'État, rôle qu'il occupe à travers l'édiction de mesures encadrant les activités des firmes au sein des CGV (par exemple le contrôle des prix, les restrictions quant aux IDE, des politiques commerciales restrictives notamment par les quotas, le droit du travail...). Les lois nationales, en interagissant avec les pratiques des *lead firms* et les stratégies des ONG, contribuent à façonner les problématiques liées au travail dans les CGV (Alford, 2016).

Toutefois, les acteurs publics des pays en voie de développement font souvent face à un dilemme : ils peuvent avoir la volonté d'agir en faveur de l'amélioration des conditions de travail, mais subissent en même temps les pressions des entreprises locales pour ne pas faire fuir les investisseurs étrangers. L'État doit ainsi concilier des intérêts divergents, et il est difficile de savoir dans quelle mesure il y parvient.

Si ce type de régulation est reconnue comme pouvant être la plus efficace, il faut bien sûr que l'État ait la volonté et les moyens de faire respecter les lois édictées, ce qui n'est pas toujours le cas dans les pays en voie de développement.

3. Conclusion : penser l'interaction des dispositifs de régulation dans l'optique d'un rééquilibrage des rapports de force

Le constat fait par Haipeter et al. (2021) est le suivant : aucun de ces mécanismes de régulation n'est en mesure de garantir l'application des normes sociales le long des CGV. Chaque dispositif est, à lui seul, trop faible pour assurer une protection suffisante des droits des travailleurs dans les pays en voie de développement. Un nombre croissant de travaux attestent du fait que les régulations publiques et privées s'entremêlent, interagissent, formant une sorte de régulation hybride (Gereffi & Lee, 2016 ; Bair, 2017 ; Alford & Philipps, 2018) aux effets souvent non maîtrisés.

En effet, la rencontre et l'interaction de différents types de régulation peuvent conduire à un « déplacement », c'est-à-dire qu'un type de régulation peut

préempter, déplacer ou évincer d'autres formes (Gereffi & Lee, 2016). Certains avancent par exemple que la régulation privée peut remplacer la régulation publique et affaiblir la régulation sociale (O'Rourke, 2003), ou que le retrait de l'État a conduit le développement extrêmement rapide des systèmes de régulation non gouvernementaux (O'Rourke, 2006). Certains soutiennent que la régulation publique permet le renforcement des mécanismes de régulation privée (Verbruggen, 2013), et vice versa : certains mécanismes de régulation privée favoriseraient le développement et le respect de la régulation publique, par exemple les certifications liées à l'huile de palme en Indonésie (Giessen *et al.*, 2016). Si la régulation publique est faible, des mécanismes de régulation privée peuvent, dans certains secteurs et dans certains pays, s'y substituer ou la remplacer, fragilisant aussi les initiatives locales de la société civile (Fransen & Burgoon, 2017).

Certains soulignent quant à eux que les modes de régulation peuvent se compléter et conduire à un système de régulation hybride (Amengual, 2010) ou à une « gouvernance synergique » (Mayer, 2014). Selon Gereffi & Lee (2016), cette gouvernance synergique serait un moyen de promouvoir des améliorations plus larges et plus durables dans les CGV. O'Rourke avançait déjà en 2006 le besoin de penser un système intégrant ces dispositifs de façon complémentaire ; le souhait d'aller vers une complémentarité et une interopérabilité entre les modes et dispositifs de régulation, et ce afin de surmonter les limites particulières à chacun. Ce travail se révèle complexe puisque les forces et faiblesses des dispositifs ne « *se combinent pas naturellement en résultat positif* » (Haipeter *et al.* 2021, p. 150). Une agence est nécessaire pour les combiner un tout intégré, en un système de gouvernance du travail global cohérent et efficace.

Les travaux sont encore peu nombreux sur l'interaction des modes de régulation et l'effet de ces interactions, ainsi que les conditions amenant à un renforcement mutuel des modes de régulation – et ce en dépit de quelques appels (Bair *et al.*, 2020). Des scénarios de substitution et des scénarios de complémentarité sont avancés, entrelacés d'analyses sur les rapports de force qui contribuent à faire pencher la balance vers l'un ou l'autre des scénarios. Par exemple, Bair *et al.* (2020) montrent que les efforts de régulation (publique ou privée) ne sont susceptibles d'être soutenus que dans la mesure où ils protègent

les réformateurs nationaux, soulignant ainsi les insuffisances des types de régulation pour penser un système de gouvernance du travail.

Pour ajouter à la complexité, il est nécessaire de considérer également le niveau de régulation et leurs interactions : micro, méso, ou macro ? Cet enchevêtrement de dispositifs agissant à des niveaux différents et produisant des effets les uns sur les autres — les renforçant ou les affaiblissant — souligne les possibilités d'actions multiples pour réguler les CGV, mais également le fait que ces actions ne peuvent être assorties d'une sorte de déterminisme en termes d'effets produits. L'objectif de ces arènes multiniveaux et multi-acteurs (travailleurs et syndicats locaux, syndicats occidentaux, entreprises donneuses d'ordres, entreprises sous-traitantes, acteurs étatiques, ONG, etc.) est l'articulation des intérêts des uns et des autres à travers de longs processus de négociation. Enfin, les relations de pouvoir entre les acteurs des réseaux de production globaux évoluent sans cesse, façonnant le système de gouvernance du travail mondial et donc les dispositifs de régulation qui sont eux aussi dynamiques, évoluant en fonction du contexte et des stratégies des uns et des autres, nécessitant ainsi, lors de la conception ou de leur adaptation, une analyse fine des situations micro, méso et macro. Un seul dispositif ne peut donc avoir la prétention de réguler les problématiques sociales liées au travail dans les CGV, et nous ne pouvons prôner un modèle de gouvernance idéal. Hapeiter et al. (2021) (suivant Pries & Seeliger, 2013) avancent d'ailleurs que l'une des conditions pouvant contribuer à la formation de ce système de gouvernance du travail global serait le ré-encastrement (au sens de Polanyi) du travail en tant que contre-mouvement à la mondialisation néolibérale. L'enjeu est alors de comprendre le système dans lequel le ou les dispositifs étudiés s'insèrent et les effets qu'ils produisent à la fois sur les autres dispositifs et sur les conditions de travail locales.

Partie 2

Une nouvelle dynamique législative en matière de responsabilisation des entreprises multinationales

Une nouvelle dynamique législative en matière de responsabilisation des entreprises multinationales

Depuis les années 2010 et la reconnaissance renouvelée de l'importance du rôle de l'État en tant que régulateur de l'activité économique, de nombreuses initiatives législatives ont vu le jour à travers le monde. La raison pour laquelle nous parlons de « nouvelle dynamique », c'est parce qu'il ne s'agit plus de mécanismes de régulation publique classique. Les États occidentaux, qui depuis les années 1980 ne pouvaient réguler l'activité de leurs entreprises en dehors de leurs frontières nationales, ont commencé à changer de paradigme dans les années 2010. Une série de lois, américaines et européennes, ont été édictées dans le but de contraindre l'activité des entreprises en dehors des frontières nationales. Nous revenons sur ces dernières (II.1) avant de nous pencher spécifiquement sur la loi française sur le devoir de vigilance (II.2).

1. Les initiatives récentes

Parmi les initiatives récentes ayant des implications transnationales, nous recensons les suivantes :

– *Loi Dodd-Frank de réforme de Wall Street et de protection du consommateur (Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act) (2010)*

Cette loi-cadre américaine a été votée à la suite de la crise financière de 2008.

Elle comprend une disposition (section 1502) qui a pour but d'empêcher l'armée nationale et les groupes rebelles en République démocratique du Congo de se servir en toute illégalité des bénéfices qu'ils dégagent du commerce de minerais pour financer leurs combats. Elle instaure une obligation de divulgation au titre de laquelle les entreprises se doivent d'établir si leurs produits contiennent des minerais du conflit — en soumettant leur chaîne d'approvisionnement à une diligence raisonnable — et d'en rendre compte à la Securities and Exchange Commission (SEC).

Toutefois, cette section constitue uniquement une obligation de divulgation qui n'interdit pas l'utilisation des minerais du conflit et n'impose aucune pénalité.

- *Loi californienne sur la transparence des chaînes d'approvisionnement (CTSCA) (2010)*

Cette loi oblige les entreprises californiennes à rendre publics leurs efforts pour lutter contre l'esclavage moderne au sein de leur chaîne d'approvisionnement. Ce faisant, la Californie fait office de pionnière en la matière. Les entreprises doivent « *fournir aux consommateurs les informations importantes concernant les efforts faits pour prévenir et éradiquer le trafic d'êtres humains et l'esclavage moderne au sein de leurs chaînes d'approvisionnement, que ce soit en Californie ou à l'étranger* ».

L'entreprise doit rendre des comptes à chacune des cinq étapes suivantes : vérification, audit, certification, mécanismes internes de responsabilité, formation. Tous les fabricants ou détaillants basés en Californie sont concernés, ainsi que ceux qui n'y sont pas basés mais qui y ont une activité dont les recettes annuelles dépassent les 100 millions de dollars.

Il s'agit toutefois d'une obligation de transparence, et non de mise en œuvre d'actions.

- *Directive européenne CSRD (Corporate sustainability reporting directive) (2014)*

Elle étend les exigences de la NFRD (Non Financial Reporting Directive) en les appliquant à toutes les entreprises de plus de 250 salariés et améliore le contenu des rapports extra-financiers. Les entreprises doivent désormais

communiquer des informations relatives aux problématiques de durabilité, de changement climatique et évaluer l'impact de leur activité sur l'environnement et la société en général. En France, ces dispositions remplaceront la déclaration de performance extra-financière (DPEF) à partir de 2025.

- *Loi sur l'esclavage moderne (UK modern slavery act) (Royaume-Uni) (2015)*

Cette loi oblige les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 51 millions d'euros à publier un bilan sur le dispositif qu'elles mettent en place pour lutter contre l'esclavage moderne.

Une proposition de loi du même ordre a été faite aux États-Unis (en 2015), puis en Australie.

Le Baron & Rühmkorf (2017) comparent deux réglementations au Royaume-Uni : la loi sur la corruption, plus stricte, et la loi sur l'esclavage moderne, reposant sur l'action volontaire des entreprises. Ils constatent que la forme plus stricte de réglementation (en l'occurrence la loi sur la corruption) a entraîné des changements plus importants dans la politique et les pratiques des entreprises que la forme plus souple de réglementation (la loi sur l'esclavage moderne).

- *Loi diligence raisonnable contre le travail des enfants (Dutch Child Labour Due Diligence Law) (Pays-Bas) (2019)*

Cette loi se limite au travail des enfants et exclut de fait les pratiques susceptibles de laisser le travail des enfants prospérer dans les CGV, par exemple celle d'une rémunération insuffisante ne permettant pas aux travailleurs de répondre aux besoins de leur famille. Les entreprises devront rechercher si des présomptions raisonnables selon lesquelles des enfants auraient été employés dans le processus de production transnational existent. Si ces présomptions sont réunies, les entreprises devront déployer un plan d'action visant à éliminer ces pratiques selon les principes directeurs de l'OCDE. Les entreprises doivent fournir aux autorités une déclaration selon laquelle elles ont pris des mesures de vigilance relatives au travail des enfants sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement.

2. La loi française sur le devoir de vigilance

La loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres (LDV) constitue une réelle avancée en termes de régulation de l'activité des entreprises, mais également dans la représentation par le droit des frontières de l'entreprise, puisqu'avant cette loi, les sociétés mères ne pouvaient être tenues responsables des agissements de leurs filiales étrangères. Enfin, elle contribue à élargir les frontières de l'entreprise au regard du travail (Favereau, 2014), puisqu'elle oblige les entreprises donneuses d'ordres à traiter certains risques identifiés chez leurs sous-traitants.

La loi instaure dans le Code du Commerce et pour les entreprises de plus de 5 000 employés (siège et filiales) qui possèdent leur siège social en France, et les entreprises qui emploient plus de 10 000 personnes dans le monde – dont une partie en France – et dont le siège social est installé dans un autre pays ou en France, un devoir de vigilance.

Ces entreprises sont donc contraintes par la loi d'établir un plan de vigilance (PDV) relatif à l'activité de l'entreprise et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle, ainsi que des sous-traitants et/ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

Si les entreprises concernées ne respectent pas ce devoir de vigilance, elles peuvent être placées, à titre préventif, sous astreinte après mise en demeure, à la demande de toute personne justifiant d'un intérêt à agir. S'il est établi que l'entreprise a manqué à son obligation de vigilance, causant alors des dommages, sa responsabilité civile est engagée. Elle devra alors réparer le préjudice qui aurait pu être évité si l'obligation avait été respectée. En cas de manquement de la part de l'entreprise, l'action en responsabilité peut être engagée par toute personne justifiant d'un intérêt à agir.

Notons que la version finale de la loi est moins ambitieuse que la version initialement proposée. En effet, celle-ci prévoyait que les entreprises ne respectant pas leur devoir de vigilance pouvaient être condamnées au paiement d'une amende civile d'un montant maximal de dix millions d'euros. Cette disposition a été invalidée par le Conseil constitutionnel (23/03/2017)

sur la base du fait que les nouvelles obligations imposées aux entreprises par la LDV manquaient de précision¹². De plus, les parlementaires ont renoncé au renversement de la charge de la preuve en échange d'une publication sincère et exhaustive des mesures prises par les entreprises. En d'autres termes, les victimes doivent démontrer le lien entre le dommage subi et le non-respect du devoir de vigilance.

Le PDV a vocation à être élaboré avec les parties prenantes de l'entreprise, bien que la loi ne définisse pas lesquelles, ni ne précise leur mode d'association – à l'exception du mécanisme d'alerte qui requiert la concertation avec les syndicats. Pour être considérée comme partie prenante, il est nécessaire de voir ses droits et obligations, ou intérêts, affectés par l'inexécution du devoir de vigilance. Ainsi, les parties prenantes concernées peuvent être très différentes d'une entreprise à l'autre.

Le PDV est rendu public et inclus dans le rapport de gestion des entreprises, ainsi qu'un compte-rendu sur sa gestion effective. Au-delà de sa conception, les parties prenantes doivent également être associées à la mise en œuvre du PDV, et ce de façon transverse, c'est-à-dire à toutes les étapes et en permanence.

Le PDV doit contenir plusieurs mesures :

- une cartographie des risques (identification, analyse, hiérarchisation) ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ;
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives de l'entreprise ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

(12) La décision n° 2017-750 DC du 23 mars 2017 du Conseil constitutionnel évoque la généralité des termes, le caractère large et indéterminé de la mention des « droits humains » et des « libertés fondamentales » et du périmètre des sociétés, entreprises et activités entrant dans le champ du plan de vigilance.

La cartographie des risques¹³ doit être mise à jour et publiée de façon régulière (tous les ans). Elle doit présenter un niveau de détail permettant à toute personne d'identifier les risques dans le périmètre du groupe. Les risques concernés sont les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement. La spécificité de cette cartographie est qu'elle est centrée non pas sur les risques pour l'entreprise mais sur l'effet que peuvent produire les activités de l'entreprise sur des tiers : des personnes (salariés, fournisseurs et sous-traitants, clients, communautés locales, etc.) et l'environnement. L'analyse y est donc plus fine, pouvant aller jusqu'aux sites de production.

En juin 2021, quatre ans après la promulgation de la loi, on dénombre déjà 11 procédures lancées par des associations ou ONG (FIDH, Sherpa...) contre les multinationales :

- Après une première mise en demeure (juin 2019), Total est assignée en justice (octobre 2019) pour violation des droits humains et dommages environnementaux en Ouganda. À l'initiative de cette procédure, des associations françaises et ougandaises : Les Amis de la Terre France, Survie, AFIEGO, CRED, NAPE/Amis de la Terre Ouganda, NAVODA.
- Une seconde affaire concerne l'entreprise Total. Mise en demeure en juin 2019, elle est assignée en justice en janvier 2020 et sommée de prendre les mesures nécessaires pour réduire drastiquement ses émissions de gaz à effet de serre. Les parties civiles se basent sur le fait que les PDV n'ont pas fait évoluer les engagements climatiques de l'entreprise, contraires à l'Accord de Paris. À l'origine de cette action, 14 collectivités territoriales, et cinq associations (Sherpa, Notre Affaire à tous, ZEA, les Éco-Maires, FNE).
- Téléperformance, qui n'associe pas les syndicats à la conception du PDV, est mise en demeure (juillet 2019) en raison de la non-intégration de risques d'atteintes graves aux droits des travailleurs dans certaines de ses filiales étrangères dans son plan de vigilance. À l'initiative de cette mise en demeure, l'association Sherpa prenant appui sur des alertes formulées par UNI Global Union.

(13) Les risques concernés sont les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, l'environnement.

- Après une première mise en demeure (octobre 2019), EDF est assignée en justice (octobre 2020) pour violation des droits des communautés autochtones. À l'initiative de cette procédure, Unión Hidalgo (communauté locale), ProDESC (organisation mexicaine de défense des droits humains), le Centre européen pour les droits constitutionnels et humains (ECCHR), des ONG françaises et européennes.

- Après une première mise en demeure (juillet 2019), Suez est assignée en justice (juin 2021) pour prévenir les risques liés aux crises sanitaires en lien avec le réseau d'eau du Chili. À l'initiative de cette action, la Fédération internationale pour les droits humains (FIDH), la Ligue française des droits de l'Homme (LDH) et deux organisations chiliennes, Observatorio ciudadano et Red Ambiental Ciudadana de Osorno.

- Après une première mise en demeure (septembre 2020), Casino est assignée en justice (mars 2021) pour des faits de déforestation et de violation de droits humains dans sa chaîne d'approvisionnement. À l'initiative de cette action, des représentants des peuples autochtones d'Amazonie brésilienne et colombienne (OPIAC, COIAB, FEIPA et FEPOIMT), des ONG françaises et américaines (Canopée, CPT, Envol vert, Mighty Earth, Notre Affaire à tous, France nature environnement et Sherpa).

- XPO Logistics a été mise en demeure (octobre 2020) de se conformer à son devoir de vigilance en ce qui concerne les droits de l'homme dans sa chaîne d'approvisionnement. À l'initiative de cette action, la Fédération internationale des ouvriers du transport (ITF), la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF) et la Famille syndicale mondiale XPO.

La loi sur le devoir de vigilance sert donc d'appui au contentieux. Il est intéressant de noter ici que les parties à l'initiative des actions en justice sont diverses, et comprennent aussi des syndicats — notamment pour les affaires XPO et Téléperformance —, qui peuvent collaborer avec des associations ou ONG pour porter ces contentieux devant les tribunaux. La première jurisprudence est toujours en attente. En ce sens également, le PDV diffère de l'ACI puisque son non-respect peut être porté (entre autres par les syndicats) devant les juridictions compétentes. Cette loi fait donc peser un réel risque juridique sur l'entreprise, pouvant contribuer à l'implication plus forte des services

juridiques/conformité au détriment des directions RSE ou RH. Par ailleurs, une plus forte participation des syndicats dans l'élaboration et la mise en œuvre des PDV peut également contribuer à réduire le risque juridique.

Ainsi, cette loi contribue au processus de juridicisation de la RSE en faisant intervenir, au-delà des « nouveaux juges » (consommateurs ou ONG), des juges étatiques, traduisant une « *amplification de l'interventionnisme public en matière de RSE* » (Desbarats, 2018). Elle constitue aussi un jalon dans l'évolution de la RSE d'un droit souple vers un droit « dur » (*ibid.*). L'intervention du législateur occidental contribue à construire « *une étape essentielle de la protection des salariés dans le cadre des chaînes de sous-traitance et d'approvisionnement mondiales* » (Moreau, 2017). La responsabilité de l'entreprise donneuse d'ordres est reconnue sur le « *fondement des risques créés par l'activité économique globale et la recherche de profits par la mise en place de chaînes globales de valeur* » (*ibid.*).

Il ne s'agit donc plus d'autorégulation, mais il est encore trop tôt pour parler de co-régulation, le terme étant ambigu dans le champ social « *puisque la loi impose une simple concertation et non une négociation* » avec les parties prenantes (*ibid.*). La *lead firm* utilise donc aujourd'hui à la fois des dispositifs volontaires et contraignants, mêlant *hard* et *soft law*, pour concevoir, mettre en œuvre et contrôler sa politique RSE au sein des chaînes de sous-traitance. Depuis fin 2020, le sujet est en discussion au sein des instances européennes. Toutefois, le dossier subit de nombreux reports en raison du lobbying des entreprises. Certains acteurs ont rédigé des manifestes contenant diverses propositions d'amélioration des lois nationales pour l'édiction de la directive européenne. Dans une position du 27/12/2019, la Confédération européenne des syndicats (CES) appelle à l'adoption de cette directive européenne devant assurer la « *pleine participation des syndicats et des représentants des travailleurs à l'ensemble du processus relatif au devoir de vigilance* ». Sherpa (2020) appuie également le fait que les syndicats doivent avoir un rôle central à jouer dans la définition et la mise en œuvre des initiatives de vigilance, et que la législation européenne doit « *reconnaître pleinement le rôle des travailleurs et travailleuses et des syndicats en tant qu'acteurs essentiels au sein des entreprises* ». Ainsi, Sherpa préconise une obligation de négociation avec les

syndicats (de l'entreprise donneuse d'ordres mais également des entreprises sous-traitantes de la chaîne) du processus de vigilance qui sera imposé aux entreprises européennes, ainsi qu'une implication continue de ces derniers dans l'identification des impacts négatifs potentiels et avérés, et dans l'élaboration des mesures de vigilance, leur mise en œuvre et leur exécution, ainsi que dans leur évaluation et examen périodique.

3. Les recherches déjà menées sur la loi sur le devoir de vigilance

Les travaux de recherche sur cette loi restent limités, mais peuvent être classés en deux catégories : ceux portant sur son émergence et ceux portant sur sa mise en œuvre. Les premiers examinent l'émergence de la loi elle-même et se demandent ce qui a conduit à son adoption. Evans (2019) retrace les processus et affirme que l'indignation publique, à la suite de l'effondrement du Rana Plaza, la culture politique française, un gouvernement de centre-gauche, ainsi qu'un soutien international croissant ont contribué à galvaniser les campagnes de ces dernières années. Delalieux (2020) souligne le rôle des militants en tant qu'entrepreneurs institutionnels, qui se sont battus sans relâche pour transformer des propositions ambitieuses en loi.

L'autre volet s'intéresse à la mise en œuvre au niveau des sièges sociaux. La première et jusqu'à présent la seule étude sur la mise en œuvre de la loi au niveau de l'entreprise est celle de Barraud de Lagerie *et al.* (2020), qui a examiné la phase initiale de mise en œuvre de la loi française sur le devoir de vigilance des entreprises. Si, dans certaines entreprises, la loi a modifié leur structure organisationnelle (au niveau du siège), mettant en place une instance spécifique chargée de l'élaboration du plan et de son déploiement (groupe de travail, comité de pilotage...) ayant un caractère transverse, contribuant au décloisonnement des services, dans la plupart ce travail n'a été réalisé que par un très petit nombre d'acteurs (principalement des juristes et des *risk managers*). Concernant l'implication des syndicats dans l'élaboration des PDV, les chercheurs notent qu'elle est limitée. L'information est plus fréquente que la consultation. S'ils sont sollicités, c'est généralement en fin de processus,

lorsque le PDV va être publié. Les acteurs interrogés soulignaient toutefois qu'à l'avenir les partenaires sociaux seraient amenés à être impliqués dans l'élaboration et la mise en place de ces PDV. D'autres parties prenantes, par exemple les ONG, ont contribué plus activement à l'élaboration des PDV *via* la formulation de matrices de matérialité. Enfin, le contenu du plan (description des mécanismes d'évaluation, d'atténuation et de prévention des risques), hormis la cartographie des risques qui est un exercice nouveau, se base sur ce qui existe déjà (reportings, système de lanceur d'alerte Sapin 2, chartes, etc.). Le PDV a permis la mise en cohérence des informations et d'actions autrefois éparses. Ainsi, les entreprises remplissent l'obligation du devoir de vigilance sans avoir à mettre en place des dispositifs totalement nouveaux. Elles se sont fortement appuyées (lors de la première et deuxième vague des PDV) sur les outils préexistants et ont utilisé le PDV comme un moyen de rationaliser les pratiques déjà en place.

De même, il existe très peu d'études sur la mise en œuvre sur les sites de production. Aczel (2021) décrit l'affaire Total en Ouganda, qui est le premier procès intenté en vertu de la loi et qui est en cours. Schilling-Vacaflor (2021) se centre sur le conflit entre Total et les communautés indigènes en Bolivie. Les conclusions mettent en évidence des obstacles majeurs lorsque l'on tente d'établir la responsabilité juridique des entreprises multinationales.

Partie 3

Le dialogue social transnational

Le dialogue social transnational

Pour faire appliquer effectivement les normes fondamentales du travail dans les CGV, l'idée qu'il faille en passer par le dialogue social transnational a gagné du terrain ces dernières décennies. En effet, le risque associé aux initiatives très centralisées comme celles engagées dans le cadre des politiques de responsabilité sociale des entreprises donneuses d'ordres est qu'elles restent méconnues des acteurs de terrain et peinent, pour cette raison, à produire des effets. *A contrario*, une approche de type dialogue social est supposée plus propice pour mobiliser les différentes parties prenantes et notamment celle la plus immédiatement concernée, à savoir les travailleurs.

1. Les enjeux du dialogue social transnational

Si l'intérêt va grandissant pour le dialogue social transnational, c'est qu'il est supposé pallier les défauts habituels des autres mécanismes de régulation. La régulation publique, notamment *via* l'inscription de normes sociales dans les droits nationaux du travail, se révèle très lente et incertaine car elle suppose la mobilisation des États, donc la construction d'un large consensus, et se trouve aux prises avec des agendas politiques complexes. Passer par les *lead firms*, c'est-à-dire réguler les CGV plutôt que les territoires nationaux, présente l'avantage de contourner cette complexité politique inhérente à la mobilisation des États. Le faire, de surcroît par la voie du dialogue social, serait un gage de plus grande effectivité des normes sociales internationales.

Reste que le dialogue social transnational présente une dynamique propre qu'il convient de penser si on souhaite en faire un véritable levier de régulation. Plus que ses homologues nationaux ou locaux, il se singularise par la multiplicité des arènes dans lesquelles il prend corps. En première approche, il est notamment possible de distinguer quatre de ces arènes et de constater combien elles reposent sur des principes différents (Bourguignon & Helfen, 2022). La production des normes qui serviront de points d'appui à divers mécanismes de régulation relève ainsi d'une logique de diplomatie internationale du travail largement animée par l'OIT. Il s'agit là d'un dialogue social orienté vers le consensus dans une discussion tripartite et inscrit dans un temps relativement long. Il se distingue du dialogue social qui se noue au niveau de l'entreprise multinationale, ou engageant éventuellement plusieurs employeurs, qui procède plus d'une pression politique en vue de résoudre un conflit potentiel ou avéré. En d'autres termes, le dialogue social transnational recouvre une multitude de processus imbriqués qui engagent des arènes politiques différentes.

Les principales arènes
du dialogue social
transnational
>>>

**Les principales arènes du dialogue social transnational
(Bourguignon & Helfen, 2022)**

	Type			
	Diplomatie internationale du travail	Dialogue sur les questions spécifiques à une région ou à un secteur	Dialogue spécifique à l'entreprise	Dialogue multi-acteurs
Ancrage institutionnel	Par le biais de règles et de réglementations par des traités et des statuts internationaux	Par des normes applicables à l'ensemble du domaine, par la pression politique	Par la pression politique, par des normes de terrain	Par la pression politique
Arrangements inter-organisationnels	Tripartisme : organismes d'État, organisations d'employeurs et syndicats	Tripartisme sectoriel ou régional : organisations d'employeurs et syndicats, agences d'État	Bilatéral : Parties prenantes internes et externes propres à l'entreprise	Multilatéral : plusieurs parties prenantes organisées (y compris les OSC)
Styles de négociation - Orientation idéationnelle	Recherche d'un consensus	Résolution des conflits et négociation	Résolution des conflits	Sociétal Discours
Exemple	Conférence de l'OIT	Accord sur les gens de mer, Fédération internationale des ouvriers du transport	Accords-cadres internationaux	Accord avec le Bangladesh

2. Les accords-cadres internationaux comme forme du dialogue social transnational et comme forme de régulation privée

Dans le cadre de la présente étude, c'est une focalisation sur le dialogue social transnational tel qu'il se noue dans les entreprises multinationales qui est proposée. Là encore, une analyse complète de ce phénomène devrait conduire à envisager plusieurs formes prises par ce dialogue social. Il peut par exemple relever de l'information-consultation au sein d'instances dédiées de l'entreprise tels le comité d'entreprise européen ou les comités de groupe. Toutefois, et pour mieux circonscrire l'étude, le choix a été fait de considérer

spécifiquement la négociation collective et sa traduction sous forme d'accords-cadres internationaux (ACI).

Apparus au tournant des années 1990, avec une accélération significative dans les années 2000¹⁴, les ACI ont progressivement suscité l'attention. Ils se sont en effet révélés porteurs d'un potentiel plus intégrateur que les démarches managériales alors en vigueur, notamment les codes de conduite.

Ces ACI ont pris place dans l'éventail des dispositifs composant la régulation privée des CGV, puisqu'ils sont de nature volontaire et non contraignante. Ils sont conclus entre des entreprises multinationales et des fédérations syndicales internationales.

D'une part, procédant d'une démarche contractuelle, ils font l'objet de débats concernant leur qualification juridique (Sobczak, 2007 ; Moreau, 2017) que certains estiment supérieure à un engagement strictement unilatéral. D'autre part, la mobilisation de l'acteur syndical est apparue comme une réponse potentielle aux lacunes bien identifiées des démarches managériales de type audit social (Egels-Zandén & Hyllman, 2007 ; Barraud de Lagerie, 2016). En d'autres termes, la question de leur effectivité, de leur capacité à assurer une régulation sociale de la CGV, occupe une place centrale dans la littérature académique dont on peut rendre compte en identifiant trois phases.

Dans un premier temps, la littérature académique s'est, en effet, attachée à décrire les ACI, phénomène alors émergent. Il s'agissait d'explorer leur caractère plus ou moins contraignant sur le plan juridique (Drouin, 2006 ; Sobczak, 2007), la rationalité des signataires (Egels-Zandén, 2009), les dynamiques institutionnelles dont ils procèdent (Béthoux, 2008). En dernière analyse, il était question d'apprécier le caractère prometteur des ACI pour impulser un dialogue social transnational et protéger les droits des travailleurs (Riisgaard, 2005 ; Papadakis, 2008). Une deuxième phase a constitué à explorer empiriquement ces accords. Il s'agissait, pour nombre des contributions à ce moment-là, de caractériser les processus de négociation à l'œuvre pour voir

(14) Les ACI ont fait leur apparition avec la signature en 1988 de « l'avis commun » entre Danone (ex-BSN) et l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes (UITA). Dans une note de 2015, Hadwiger recense 112 entreprises multinationales signataires d'au moins un ACI. Ces entreprises se situent majoritairement en Europe, notamment en Allemagne, premier pays signataire avec 25 entreprises, suivi de la France avec 15 entreprises signataires. Il remarque en outre que les entreprises basées en Europe signent un plus grand nombre d'ACI par entreprise.

dans quelle mesure ils permettaient une réelle appropriation des ACI par les acteurs locaux des entreprises multinationales (Seignour & Vercher, 2011; Barreau & Ngaha, 2012; Sobczak, 2012). Ces travaux ont assez largement mis en avant le décalage entre le caractère coopératif de la négociation au niveau central et les relations parfois conflictuelles qui ont cours localement (Niforou, 2012 ; Fichter & McCallum, 2015). Abordant plus directement la question de l'effectivité des ACI, une troisième phase s'est ensuite intéressée à la mise en œuvre des ACI, que ce soit sous l'angle de leur impact (Papadakis, 2011), de l'implication des gestionnaires (Williams *et al.*, 2015), de l'organisation de la représentation syndicale (Helfen & Fichter, 2013 ; Hennebert, *et al.*, 2018) ou des outils de contrôle mis en place (Bourguignon, *et al.*, 2021).

Les travaux que nous avons menés, notamment à l'occasion de la première vague d'enquête, ont bien établi la diversité des ACI, que ce soit dans leurs intentions et leur format ou dans l'appareillage qu'ils prévoient pour faire respecter les engagements qui y sont pris. Par exemple, Bourguignon et Mias (2017), dans le premier chapitre du rapport remis au BIT-France, proposent de distinguer trois grands types d'accords qu'ils qualifient respectivement de :

- *Instituants* : leur objectif premier est d'instituer une relation avec une fédération syndicale internationale dans le cadre d'une stratégie de globalisation. Ces accords mettent l'accent sur les droits fondamentaux et disposent de précisions procédurales limitées concernant les mesures de mise en œuvre et de contrôle ;
- *Instrumentaux* : plus spécifiques, ne concernant qu'un seul sujet, et plus directement pensés sous l'angle de l'efficacité et de la mise en œuvre. Les mécanismes de contrôle se veulent plus précis, que ce soit en termes de définition du rôle des différents organes ou d'établissement d'indicateurs ;
- *Constitutionnels* : abordent un plus grand nombre de sujets et intègrent diverses politiques d'entreprise (protection sociale, sécurité et santé, voire environnement). Leur ambition est de définir les grands principes à suivre dans l'ensemble du groupe. Tout comme pour les accords instrumentaux, les mécanismes de contrôle sont précis, que ce soit en termes de définition du rôle des différents organes ou d'établissement d'indicateurs.

Dans le second chapitre du même rapport, Bourguignon *et al.* montrent que

la mise en œuvre du rapport repose parfois sur la seule mobilisation du réseau syndical, d'autres fois sur des outils de gestion déployés par le management et, d'autres fois encore, sur des dispositifs plus sophistiqués qui coordonnent les démarches syndicales et managériales.

Partie 4

Penser les liens entre devoir de vigilance et accords-cadres internationaux

Penser les liens entre devoir de vigilance et accords-cadres internationaux

Malgré le développement de nombreux dispositifs de régulation des CGV, force est de constater que les problèmes sociaux ne sont pas résolus. L'une des principales raisons identifiées par la littérature (Haipeter *et al.*, 2021) est que ces dispositifs ne se combinent pas d'eux-mêmes en un tout mais vivent isolément sans forcément interagir. Certains travaux de recherche avancent ainsi l'intérêt d'étudier les dispositifs de concert afin de mieux comprendre les liens qu'ils entretiennent, n'entretiennent pas, ou pourraient entretenir, ainsi que les effets de ces liens. Les dispositifs font aussi entrer de nouveaux acteurs, ou en excluent certains. Par exemple, si les DRH et les directeurs relations industrielles peuvent être associés à la mise en œuvre du devoir de vigilance, *« leur rôle reste relativement secondaire par rapport à celui des directeurs RSE »* (Barraud de Lagerie *et al.*, 2021, p. 167).

Est-ce que l'articulation de dispositifs de régulation contribuerait à combiner leurs forces régulatrices et à atténuer leurs limites ? Ou contribuerait-elle à réduire la portée de certains de ces dispositifs au profit d'autres ? Quelle est, dans ce paysage, la place du dialogue social transnational et des acteurs syndicaux ?

Deux cadres d'analyse nous permettent ici de penser les liens entre PDV et ACI, et l'évolution du rôle des acteurs par rapport aux normes du travail depuis l'introduction de la loi Devoir de vigilance. Nous présentons d'abord la méthode utilisée pour conduire cette recherche, puis les résultats obtenus.

1. Méthodologie¹⁵

Notre recherche s'inscrit dans une perspective qualitative, à visée compréhensive et explicative (Koenig, 2006; Dumez, 2011). Quatre études de cas ont été réalisées, nous permettant une analyse longitudinale des plans de vigilance de quatre entreprises¹⁶. Appropriée lorsque se pose une question du type « pourquoi ? » ou « comment ? » (Yin, 1989, p. 13), la méthodologie de l'étude de cas est définie comme une « *recherche empirique permettant l'étude en profondeur d'un phénomène contemporain dans son contexte* » (*ibid.*, p. 25).

Les études de cas conduites ont compris plusieurs phases : une phase de recueil de données, et une phase d'analyse et de rédaction. Nous avons eu recours à plusieurs techniques de recueil des données afin de garantir la rigueur de la recherche (Dumez, 2011). Ces données ont été triangulées afin de réduire le risque d'interprétation erronée. Notre positionnement a été à la fois inductif, cherchant à faire émerger des propositions directement du terrain, et déductif, cherchant à vérifier les hypothèses de travail émises dans les documents précédents.

Techniques utilisées pour réaliser l'étude de cas

Techniques de collecte	Entretiens semi-directifs	Documents
Pourquoi ces techniques ?	Comprendre le point de vue des acteurs par rapport à l'articulation des dispositifs, les difficultés qu'ils rencontrent, les améliorations possibles qu'ils envisagent	Accords-cadres internationaux Plans de vigilance Documentation externe (rapports gouvernementaux, institutionnels, etc.) Rapports des précédentes vagues de recherche

Nous nous sommes donc basés, comme indiqué dans les tableaux, sur les rapports issus des précédentes vagues de recherche (ACI et PDV), ainsi que sur

(15) Cette étude prend appui sur deux études antérieures qu'elle prolonge par une nouvelle collecte de données : Bourguignon R. & Mias A., coord. (2017), Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises. Rapport de recherche pour le bureau de l'OIT pour la France ; Barraud de Lagerie P., Béthoux, E., Bourguignon R., Mias A. & Penalva-Icher, E., (2020), Mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance. Rapport de recherche pour le Bureau international du travail.

(16) Nous souhaitions initialement nous baser sur cinq entreprises mais l'une d'entre elles ne nous a jamais répondu.

les entretiens conduits lors de ces vagues. Les entretiens ont été menés avec des directeurs RH, dialogue social, RSE, achats, ainsi qu’avec les représentants syndicaux aux niveaux international et au sein de l’entreprise. Pour cette vague d’étude, nous avons également interrogé des parties prenantes en dehors des entreprises du secteur, notamment des confédérations nationales, des plateformes sectorielles et des prestataires de services (classés dans la catégorie « Autres » dans le tableau ci-dessous).

Entretiens réalisés

	2017	2019	2022	Total
Entreprise 1	6	3	3	12
Entreprise 2	10	6	5	21
Entreprise 3	7	5	4	16
Entreprise 4	6	3	5	14
Autres			7	
Total	29	17	24	70

Documents collectés

Entreprise 1
ACI 2005, 2007, 2011, 2016 ; PDV 2017, 2018, 2019, 2020, 2021
Entreprise 2
ACI 2005, charte de développement durable entre entreprise 2 et ses fournisseurs (2014), accord sur la RSE (2009), ACI sur la RSE (2018), charte éthique groupe (2018), PDV 2017, 2018, 2019, 2020, 2021
Entreprise 3
Accord relatif au comité de groupe monde de entreprise 3 (2010), ACI sur la santé sécurité du groupe entreprise 3 (2014), PDV 2017, 2018, 2019, 2020, 2021
Entreprise 4
ACI sur la RS (2006 & 2010), ACI sur la RSE du groupe entreprise 4 (2017), accord sur l’élargissement du comité paritaire stratégique (2008), PDV 2017, 2018, 2019, 2020, 2021

Nous nous centrerons sur quatre entreprises multinationales qui faisaient également partie des précédentes vagues d'étude. Ces entreprises ont la particularité de présenter un ACI et d'être soumises au devoir de vigilance. Loin d'être représentatives, elles sont plus portées au dialogue avec les syndicats que la moyenne des entreprises françaises. Sur la base de ces tendances, nos analyses devraient nous permettre d'extrapoler les résultats probables dans des entreprises peut-être moins enclines au dialogue social.

2. Une non-articulation, oui, mais pourquoi ?

Il est intéressant de souligner que, dans l'ensemble des entretiens conduits, les acteurs valorisent l'idée d'articulation des dispositifs.

« Il serait nécessaire de casser cette logique de cluster pour gérer les risques. Il faudrait peut-être opérationnaliser les impacts pour faire transparaître cette interconnexion entre les risques humains et l'environnement. Techniquement, c'est compliqué, mais il faut qu'on implique de manière plus régulière nos parties prenantes dans un dialogue, dont les syndicats » (responsable plan de vigilance, entreprise 3).

« Dans l'idéal, les syndicats devraient être mobilisés dans le cadre du PDV » (Human Rights Lead, entreprise 1).

Mais la volonté des acteurs n'est semble-t-il pas suffisante puisqu'en réalité l'articulation n'est pas réalisée.

« Ceux qui gèrent l'ACI et ceux qui gèrent le PDV, ça reste deux réseaux séparés, qui ne répondent pas aux mêmes mécanismes » (responsable plan de vigilance, entreprise 2).

Nous tentons ici d'expliquer les raisons de cette non-articulation des dispositifs de régulation que sont l'ACI et le plan de vigilance. Les analyses conduites l'ont été suivant deux cadres différents, suivant les deux hypothèses initiales :

- Hypothèse 1 : les acteurs externes jouent un rôle dans l'articulation ou la non-articulation des dispositifs ;
- Hypothèse 2 : l'articulation dépend de la coopération entre les fonctions RH, RSE et conformité.

2.1. Des acteurs externes qui influencent l'articulation des dispositifs

Le rôle des parties prenantes semble avoir été renforcé par la loi sur le devoir de vigilance qui établit que « *le plan de vigilance a vocation à être élaboré en association avec les parties prenantes de la société* » et qu'il comprend « *un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives* ». Cette section examinera si et comment les entreprises se sont engagées avec les parties prenantes, notamment les syndicats, dans la conception et la mise en œuvre de leurs plans de vigilance.

Cadre d'analyse

Une managérialisation du droit

Pour analyser les processus de mise en œuvre de la loi au sein des organisations, nous nous sommes appuyés, dans le prolongement de Barraud de Lagerie *et al.* (2020), sur la théorie d'Edelman sur la relation entre le droit et les organisations de travail. Suivant celle-ci, ce qui importe n'est pas la conformité ou la non-conformité, mais la façon dont les organisations construisent la signification de ce qu'est la conformité (Edelman & Talesh, 2011). Face à la complexité et à l'ambiguïté du droit, les organisations conçoivent des stratégies de réponse pour préserver la confidentialité et l'autorité des décisions gestionnaires tout en essayant de maximiser l'apparence de leur conformité juridique (Edelman 1990, 1992). L'ambiguïté des règles juridiques laisse ainsi place à la construction sociale de la signification de la loi (Edelman *et al.* 2001). Lorsque les organisations se « judiciarisent » en créant de nouvelles structures, elles influencent à leur tour à la fois les acteurs du champ et le domaine juridique, donnant ainsi aux lois des caractéristiques endogènes (Edelman, 2016).

Ce concept de managérialisation du droit, défini comme « *l'infusion de valeurs managériales ou en provenance d'entreprises dans le droit* » (*ibid.*, p. 25), nous paraît particulièrement pertinent dans le cadre de cette étude. Selon la logique managériale, sous-tendue par « *la rationalité du marché, l'efficacité organisationnelle et le contrôle* », l'autorité managériale permet de « *fixer de*

façon légitime les règles du lieu de travail, de contrôler les travailleurs et de résoudre les conflits qui surviennent au sein des organisation » (ibid., p.23).

De même, utilisant ce cadre théorique pour analyser le *Modern Slavery Act* (2015, UK), Monciardini *et al.* (2021) ont constaté que le processus de managérialisation du droit était bien présent. Néanmoins, ce cadre ne rend pas compte du processus social impliquant divers acteurs dans la managérialisation du droit. Nous nous tournons donc vers la littérature sur le rôle de l'intermédiaire réglementaire pour mieux comprendre comment les acteurs interagissent pour façonner le droit.

Les rôles des intermédiaires réglementaires

Un concept pertinent pour penser le rôle des parties prenantes dans le cadre de la régulation des CGV est celui d'« intermédiaire réglementaire », dont le rôle a récemment suscité l'attention des chercheurs (Abbott *et al.*, 2017; Brés *et al.*, 2019). Les programmes réglementaires transnationaux vont d'initiatives volontaires (*soft law*) aux dispositifs de régulation publique contraignante (*hard law*). L'intermédiaire réglementaire joue le rôle de médiateur entre ceux qui établissent les règles et leurs cibles en promouvant, appliquant, surveillant et allant jusqu'à certifier la conformité des comportements à ces règles (*ibid.*). Dans un contexte transnational, le rôle d'intermédiaire des ONG a ainsi été mis en évidence (Gereffi *et al.*, 2001), mais aussi pour les syndicats (Helfen & Fichter 2013 ; Ashwin *et al.* 2020), les cabinets de conseil (Brés & Gond, 2014), les cabinets d'audit (Fransen & LeBaron, 2019), ainsi que pour des coalitions formées avec des investisseurs socialement responsables (Monciardini & Conaldi, 2019).

Pour mieux comprendre la dynamique et les résultats des programmes réglementaires, Kourula *et al.* (2019) proposent un cadre basé sur le rôle des intermédiaires dans des programmes de réglementation transnationaux. Selon ces auteurs, le rôle des intermédiaires est « une fonction déterminée, relationnelle, limitée sur les ressources, qui se manifeste à travers une activité spécifique ou un ensemble d'activités dans un programme réglementaire » (*ibid.*, p. 144). Le rôle des intermédiaires comporte quatre éléments interdépendants : leurs activités, leurs motivations, leurs ressources et leurs

relations de l'organisation avec les autres organisations (*ibid.*). Kourula *et al.* identifient quatre principaux rôles des intermédiaires dans les programmes de régulations transnationaux (pp. 148-151) :

- créer et/ou organiser un programme réglementaire (créateur, commissaire, animateur, perturbateur) ;
- coordonner les programmes réglementaires (ponts, harmonisateurs, consolidateurs) ;
- soutenir la mise en œuvre d'un programme (traducteur, agent de commercialisation, facilitateur, agent d'exécution) ;
- exprimer une opinion sur un programme (expert, conseiller, critique).

Nous appliquerons ce cadre basé sur les rôles pour mieux comprendre le processus de managérialisation du droit. Plus précisément, nous nous demandons comment les rôles des différents acteurs (syndicats, ONG, cabinets de conseil, d'audit) façonnent la managérialisation de la loi française sur le devoir de vigilance.

Il est largement reconnu que cette loi est ambiguë. Malgré la brièveté de son texte, aucune orientation interprétative n'a été donnée, et ce en dépit de la complexité réelle de l'exercice dans les chaînes globales de valeur. Le mélange d'ambiguïté et de complexité conduit à une construction sociale de la signification de la loi, permettant aux entreprises de concevoir des réponses stratégiques à la réglementation, conservant ainsi une discrétion managériale tout en maximisant l'apparence de conformité à la loi (Edelman, 1990, 1992). Si la loi précise que les plans de vigilance doivent être élaborés avec les parties prenantes, l'interprétation de l'identité de ces dernières est laissée en suspens. Nous supposons que la managérialisation de la loi peut être limitée par l'implication des syndicats et des ONG en tant qu'agents d'exécution, conseillers et critiques. D'autre part, la diversité des motivations, des ressources et des relations des parties prenantes est susceptible d'influencer la façon dont les parties prenantes peuvent limiter ou accentuer la managérialisation du droit.

Résultats

Nous constatons que l'engagement des parties prenantes dans le processus de rédaction et la mise en œuvre des PDV est plutôt limité, même au sein des entreprises présentant une longue tradition de dialogue social. Alors que leur implication dans la rédaction du plan de vigilance est requise par la loi, aucune des entreprises étudiées ne propose explicitement aux parties prenantes telles que les syndicats ou les ONG de participer à la rédaction ou à la mise en œuvre du plan. Nous analysons ci-dessous la diversité des relations, des motivations et des ressources des différents acteurs afin de comprendre les raisons de ce manque d'association des parties prenantes.

Syndicats

Malgré la référence aux syndicats dans le texte de loi, le directeur du dialogue social (entreprise 1) a interprété : « *Ma compréhension, c'est que la loi n'oblige pas à grand-chose en termes de dialogue social* ». Néanmoins, nous constatons que les directeurs en charge du dialogue social entretiennent de bonnes relations avec les syndicats et sont désireux de les utiliser comme un mécanisme d'alerte. En effet, ils ont tendance à considérer ces derniers comme des partenaires privilégiés, contrairement aux ONG qu'ils peuvent voir comme litigieuses et agressives.

Néanmoins, les autres départements interrogés ne partagent pas un tel niveau de confiance par rapport aux syndicats. Lorsque nous avons demandé aux départements RSE ou achats quelles étaient les parties prenantes importantes, les syndicats n'ont pas figuré en tête de liste. Ces départements ont tendance à privilégier les ONG plutôt que les syndicats. En effet, de nombreux directeurs RSE ne sont pas au courant de l'existence d'ACI dans leur propre entreprise (FORUM2_2022). En outre, il peut y avoir des points de discorde, comme le partage des résultats des audits fournisseurs, que les syndicats peuvent exiger mais que la direction de l'entreprise juge trop sensible.

Alors que les syndicats sont censés jouer un rôle de « mécanisme d'alerte bienveillant », ils ne sont pas aussi actifs que les dirigeants interrogés peuvent l'espérer – selon le discours de ces derniers.

« Non, en fait, il n'y a pas eu d'alerte. Je pense que les partenaires sociaux aujourd'hui ne sont pas encore à un niveau de maturité qui leur permet de lancer des alertes. C'est comme ça que je le vois. On n'est pas dans cette procédure-là. On est plutôt dans une procédure d'échanges, d'anticipation ou d'approfondissement de l'information sur tel ou tel sujet » (DRS, entreprise 1, 2022).

Notons également que leur implication dans les plans de vigilance (qu'il s'agisse de leur élaboration ou de leur mise en œuvre et suivi) est très limitée dans l'ensemble des entreprises étudiées. Dans l'entreprise 2, ils ont été « consultés » de manière unilatérale, essentiellement pour fournir des informations et non pour obtenir un retour d'information à intégrer dans le plan (ENTU2_2022). L'implication des syndicats dans les plans de vigilance a été décrite comme « minimaliste » (DRH, entreprise 1, 2022) dans l'entreprise 1 qui a une forte tradition de dialogue social. En revanche, nous avons noté que l'entreprise 3 était sur le point de proposer une implication régulière des syndicats dans les PDV. En effet, elle était en train de créer un groupe de travail avec ces derniers sur le sujet du PDV (août 2022). Un tel niveau d'implication semble toutefois être une exception dans le cadre de notre étude.

D'une part, nous pouvons voir ce manque d'implication des syndicats par les directions comme une réticence de ces dernières à perdre le pouvoir discrétionnaire et le contrôle. Alors qu'elles attendent des syndicats qu'ils servent de mécanisme d'alerte, elles refusent de partager avec eux les informations détaillées sur les dénonciations et les audits. Ce manque de volonté de partager les données sensibles et d'inclure pleinement les syndicats dans le PDV est une tendance générale observée dans un large éventail d'entreprises, car nombre d'entre elles refusent de formuler dans leurs ACI le rôle des syndicats dans le PDV (GUF4_2022).

D'autre part, les motivations et des ressources des syndicats eux-mêmes jouent un rôle dans leur niveau d'implication dans les PDV. Les directions nous ont bien rappelé les limites des syndicats en termes de couverture, d'état d'esprit, de ressources et d'expertise sur le sujet. Dans certains secteurs, la couverture syndicale est si faible qu'elle est qualifiée de « *ridicule* » (DRS, entreprise 1, 2022). Alors que les fédérations nationales et en particulier les fédérations

internationales ont le bon « *état d'esprit* » (E3_PdV_2022) et comprennent le principe du PDV, les syndicats au niveau de l'entreprise sont préoccupés par des questions plus urgentes telles que la réorganisation (entreprise 1) et la façon de s'adapter à des technologies en évolution rapide (entreprise 4) : « *il n'y a pas de disponibilité d'esprit* » (HRL, entreprise 1, 2022). Du point de vue des syndicats français, les violations des droits de l'homme dans les chaînes globales de valeur ne figurent pas en haut de leur liste de préoccupations car elles sont perçues comme hors de leur sphère d'influence (syndicat, entreprise 3). Par conséquent, la sensibilisation des syndicats français à ce sujet reste une tâche à conduire (CONF2_2022).

En termes de ressources, les syndicats sont confrontés à des pénuries de personnel, de temps et d'expertise. Un secrétaire syndical de la filiale de l'entreprise 2 a exprimé sa frustration : manque de temps et d'expertise pour déchiffrer et digérer des textes de plus en plus longs et complexes sur le devoir de vigilance au niveau européen (ENTU2_2022). En effet, les organisations peuvent demander aux responsables syndicaux de commenter divers documents, mais sans payer le temps qu'ils consacrent à l'exécution de ces tâches, ce qui est problématique (CONF1_2022).

En outre, la structure organisationnelle des syndicats détermine ce qu'ils peuvent faire et la façon dont ils le font. Les fédérations syndicales sont des organisations décentralisées qui travaillent de façon *bottom-up*, ce qui signifie que beaucoup de choses dépendent des syndicats sur le terrain (CONF3_2022). Par exemple, la mesure dans laquelle les syndicats peuvent agir en tant que lanceurs d'alerte efficaces dépend de la volonté et de la capacité des syndicats locaux à assumer ces tâches. Certains secteurs sont traditionnellement plus impliqués que d'autres, certaines régions sont plus actives que d'autres. Outre les motivations et les ressources, cette structure décentralisée dépendant des initiatives locales peut expliquer en partie le rôle des syndicats par rapport au PDV, qui est plus informel et *ad hoc* que systématique.

ONG

Lorsque les directions sont interrogées sur le rôle des ONG, la plupart commencent par expliquer qu'il en existe deux types :

- Les ONG de type I (contestation) cherchent à mettre en lumière les agissements des entreprises pour qu'elles se mobilisent rapidement ;
- Les ONG de type II (collaboration) tentent de résoudre les problèmes en travaillant avec les entreprises.

De toute évidence, les responsables RSE travaillent avec le second type et apprécient leur connaissance du terrain : « *heureusement que les ONG nous alertent !* » (HRL, entreprise 1, 2022). De même, l'entreprise 4 fait la remarque suivante :

« Avec les parties prenantes, il y a des ONG qui nous alertent. La direction achats est en contact permanent avec des ONG. Ce matin encore, une ONG est venue vers nous, et nous a informés de ce qui pouvait potentiellement être un risque à un certain niveau de notre supply chain. En fait, les ONG travaillent au bout de la supply chain, puisque nous, on achète des produits qui sont déjà très manufacturés, des pièces. Les ONG, elles sont presque à la mine, j'ai envie de dire. Elles essayent de partir de la mine, et de remonter vers le donneur d'ordres final... En fait, on voit la relation avec l'ONG comme une façon pour nous d'enrichir et d'approfondir notre connaissance de notre supply chain, et de faire progresser la situation dans notre supply chain » (DEV, entreprise 4, 2022).

En revanche, les ONG de type I préfèrent ne pas s'engager aux côtés des entreprises car elles y voient une sorte d'approbation de l'activité. L'entreprise 3, plus avancée dans l'implication des parties prenantes que les autres, a invité des ONG de type I et de type II à la table ronde des parties prenantes pour discuter son PDV, mais une ONG de type I (réputée pour poursuivre les entreprises en justice) a refusé d'y assister, ce que le directeur RSE a trouvé dommage. Il existe un niveau élevé de méfiance entre les entreprises et ce type d'ONG (FORUM2_2022). Dans l'ensemble, les entreprises de notre échantillon collaborent avec des ONG de type II pour connaître les problèmes existant le long de leurs *supply chain*, mais leur engagement est plus de type *ad hoc* et au cas par cas que systématique. Par exemple, aucune des entreprises étudiées n'implique les ONG dans la rédaction de leurs PDV.

En ce qui concerne les liens entre syndicats et ONG, deux des trois confédérations françaises interrogées travaillent en étroite collaboration avec

les ONG en matière de plaidoyer. Dans le cas de la loi française sur le devoir de vigilance, ces syndicats ont travaillé avec des ONG de type I pour faire pression en faveur de l'adoption du projet de loi, face à la menace constante d'associations d'entreprises qui tentaient de le faire supprimer ou de l'édulcorer – ce qu'elles ont réussi à faire (CONF3_2022). Au moment de la rédaction du présent rapport, la société civile faisait pression au niveau de l'UE pour que le secteur financier ne soit pas exclu de la prochaine directive européenne sur le devoir de vigilance (CONF2_2022). Le réseau international d'ONG conduit un effort de lobbying auquel se sont jointes certaines confédérations syndicales. Dans cette collaboration ONG-syndicats, la division du travail est claire : « *L'arme privilégiée des ONG, c'est le plaidoyer. La négociation collective c'est notre boulot* » (CONF3_2022). En dehors de cette collaboration en matière de plaidoyer au moment de l'élaboration de la législation, les ONG et les syndicats travaillent rarement ensemble (lors de la phase de mise en œuvre de la loi notamment). Il y a bien eu un projet où une ONG a travaillé avec une confédération sur un problème de chaîne d'approvisionnement dans l'entreprise 1, mais il s'agissait d'une collaboration *ad hoc*.

Associations patronales et prestataires de services

Les entreprises de notre étude se sont initialement tournées vers des cabinets de conseil pour interpréter la loi et établir leur cartographie des risques, bien qu'aucune d'entre elles ne sous-traite actuellement la rédaction des PDV. En l'absence d'agence officielle chargée de faire respecter la loi, les associations industrielles et diverses initiatives dédiées aux droits de l'Homme et au développement durable ont joué un rôle important en mettant en place un forum d'échange et en opérationnalisant la loi. Par exemple, l'association Entreprises pour les droits de l'Homme (EDH) fournit des conseils de mise en œuvre et organise des séminaires sur le devoir de vigilance pour ses entreprises membres. En outre, des initiatives sectorielles telles que le *Consumer Goods Forum* (CGF)¹⁷ et la *Global Network Initiative* (GNI)¹⁸ ont été identifiées comme

(17) Association mondiale d'entreprises commercialisant des biens de consommation. <https://www.theconsumergoodsforum.com/>

(18) La Global Network Initiative est une initiative multi-parties prenantes qui vise à respecter la liberté d'expression et le droit à la vie privée des utilisateurs dans le monde entier. <https://globalnetworkinitiative.org/>

des partenaires utiles et importantes.

Les personnes interrogées sont unanimes pour dire que l'audit fournisseurs a gagné en importance avec l'adoption de la loi sur le devoir de vigilance. S'il existait déjà une tendance à l'augmentation des audits fournisseurs, la loi a renforcé les arguments en sa faveur au sein des entreprises (AUD1_2022). Les outils d'audit comme la documentation d'Ecovadis¹⁹ sont décrits comme « précieux » (entreprise 4), tandis que les systèmes d'audit collectifs tels que Sedex²⁰ et *Joint Audit Co-operation* (JAC)²¹ sont considérés comme essentiels pour accroître la couverture et l'influence vis-à-vis des fournisseurs tout en partageant le coût de l'audit avec d'autres entreprises.

Parallèlement, les prestataires de services qui recueillent l'avis des travailleurs et proposent des mécanismes de résolution des conflits au sein des chaînes globales de valeur sont devenus populaires. L'une de ces plateformes a fait remarquer que la loi française sur le devoir de vigilance a stimulé la demande de ses services, les entreprises essayant de satisfaire à la nouvelle obligation d'identifier, de prévenir, d'atténuer et de traiter les impacts négatifs réels et potentiels sur les droits de l'homme, et de rendre compte publiquement de leurs conclusions (SER1_2020). En effet, la plateforme commercialise son service comme une solution pour répondre aux législations actuelles et futures sur le devoir de vigilance.

Si ces plateformes peuvent contribuer à recueillir la voix des travailleurs, elles peuvent saper le rôle des syndicats en matière de devoir de vigilance. Un représentant d'une fédération syndicale internationale a donné l'exemple d'une entreprise (non étudiée ici) qui, dans son nouvel ACI, a refusé de faire référence au rôle des syndicats en matière d'alerte. L'argument de la direction était qu'elle n'avait pas besoin de la contribution des syndicats parce qu'elle avait confié le dispositif d'alerte à une plateforme tierce, « plus neutre et légitime » (GUF3_2022). Cet exemple met en lumière le risque et la crainte exprimés par d'autres représentants syndicaux de voir le rôle des syndicats éclipsé par

(19) Ecovadis est une entreprise qui opère une plateforme mondiale d'évaluation des performances RSE des fournisseurs et sous-traitants (uniquement à travers des audits documentaires), utilisée par plus de 90 000 entreprises donneuses d'ordres dans 160 pays.

(20) Sedex est une organisation de membres qui propose des plateformes en ligne permettant aux entreprises de gérer les performances RSE de leurs chaînes de valeur. <https://www.sedex.com/>

(21) La JAC est une initiative du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui vise à évaluer et à promouvoir les performances RSE de leurs fournisseurs par le partage d'audits.

d'autres parties prenantes autoproclamées qui exploitent l'opportunité créée par la loi sur le devoir de vigilance (GUF1_2022; CONF1_2022).

Conclusion

Nos résultats suggèrent que les entreprises s'engagent de façon opportuniste (c'est-à-dire que les entreprises mobilisent les parties prenantes en fonction de leurs besoins et de manière sélective) avec certaines parties prenantes. Les directions se tournent vers les parties prenantes de leur choix lorsqu'elles en ont besoin, dans la mesure où elles les trouvent utiles. Si cette attitude est probablement motivée par les impératifs de discrétion managériale et de contrôle, elle est également façonnée par les stratégies et les ressources des différents acteurs. Certaines ONG préfèrent garder leurs distances et poursuivre des actions de médiatisation et trouver des solutions juridiques plutôt que de collaborer avec les entreprises sur un plan pratique. Quant aux syndicats, préoccupés par des questions plus « urgentes » (selon leur vision des choses), ils sont limités par leurs ressources et leur structuration. Cela laisse la place à d'autres acteurs pour revendiquer l'espace d'implication des parties prenantes. Nous avons constaté que les initiatives menées par l'industrie et les prestataires de services (par exemple les plateformes) jouent désormais un rôle central dans les efforts des entreprises en termes de devoir de vigilance. Les rôles intermédiaires réglementaires, les initiatives et les plateformes ont soutenu la mise en œuvre de la loi en tant que traducteurs, agents de commercialisation, facilitateurs et agents d'exécution. Alors que les syndicats et les ONG ont participé activement à la rédaction et à l'adoption de la loi en tant que créateur, commissaire et convocateur, leur participation au processus de mise en œuvre a été limitée pour les raisons évoquées ci-dessus. Leur manque d'implication dans la phase de mise en œuvre a permis l'interprétation de la législation, contribuant ainsi à la managérialisation du droit. Étant donné que les quatre entreprises du cas ont signé des ACI et qu'elles sont plus avancées sur les questions de dialogue social que d'autres, nous pouvons extrapoler que les entreprises en général sont susceptibles d'être plus en retard dans l'engagement des parties prenantes autour du devoir de vigilance.

2.2. La difficile coopération entre RH, RSE et conformité

Une manière d'analyser la question de la complémentarité entre les différents instruments de régulation des CGV est de considérer les fonctions managériales qu'ils mobilisent. Comme cela est apparu avec la brève présentation de ces dispositifs, il est en effet possible de les caractériser au regard de l'acteur dominant. Ainsi, les ACI reposent sans ambiguïté sur une logique de dialogue social transnational puisqu'ils consistent, pour une entreprise multinationale, à reconnaître et impliquer l'acteur syndical dans ce travail de régulation. À ce titre, ils reviennent à mobiliser la fonction ressources humaines (RH), si ce n'est la fonction plus spécifiquement « relations sociales » lorsqu'elle existe. C'est en effet la fonction RH qui est en charge de la négociation et du suivi des ACI. C'est elle qui entretient les relations avec les organisations syndicales. Comme les sujets pris en charge dans ce dialogue social transnational relèvent de l'engagement social et sociétal des entreprises multinationales dans un périmètre supranational, les ACI mobilisent également la fonction responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui, dans bien des cas, est distincte de la fonction RH. En d'autres termes, la politique menée *via* les ACI est d'intérêt commun pour les fonctions RH et RSE. Son effectivité repose alors sur une capacité de ces deux fonctions à coopérer et agir conjointement.

Pour sa part, la loi sur le devoir de vigilance est un instrument de régulation d'origine étatique qui incite les entreprises multinationales à renforcer leurs politiques en matière de RSE. Dès lors, c'est la fonction RSE qui semble prioritairement en charge de son implication. Reste que la loi, parce qu'elle fait courir un risque juridique comme en attestent les récents recours juridiques à l'encontre d'entreprises qui y sont soumises, intéresse également les services juridiques ou conformité. Ici, se pose donc la question de la mise en place d'une coopération effective entre les services RSE et conformité. De surcroît, la loi indique que les plans de vigilance ont vocation à être élaborés avec les parties prenantes de sorte que les entreprises ayant signé un ACI l'ont souvent mis en avant comme le signe d'une implication des parties prenantes.

En d'autres termes, l'articulation entre ACI et plan de vigilance appelle une coopération entre trois fonctions managériales distinctes : la fonction RH, la

fonction RSE et la fonction conformité. Or, cette coopération n'a rien d'évident ou de spontané mais suppose un travail actif des acteurs concernés. Cela a été révélé lors des précédentes vagues de l'enquête.

Les freins à la coopération entre les services

Les acteurs interrogés ici, et ce quelle que ce soit leur fonction principale, partagent assez largement l'idée selon laquelle l'élaboration du PDV et le suivi de l'ACI sont inscrits dans la même dynamique. Ces deux démarches se révèlent spontanément complémentaires. Lorsque l'on approfondit la question, il apparaît assez vite pourtant que cette complémentarité est difficile à construire sur le plan opérationnel et qu'elle s'apparente plus à la juxtaposition de deux dispositifs aux objectifs proches qu'à la construction de synergies. En d'autres termes, les acteurs en charge de l'élaboration du PDV prennent peu appui sur le dialogue social, de même que les personnes en charge du suivi de l'ACI mobilisent peu le PDV. Les cas investigués confirment, de ce point de vue, qu'il y a, à ce constat *a priori* surprenant, une explication d'ordre organisationnel.

En effet, ces dispositifs ne sont pas gérés par les mêmes fonctions. De surcroît, elles se connaissent assez mal et ont des compréhensions différentes de ces dispositifs. D'une manière générale, le dialogue social transnational s'inscrit dans une logique partenariale consistant à partager, entre les représentants de l'employeur et les représentants des salariés, les informations dont chacun dispose pour identifier les situations à risque et trouver des solutions. Or, la transparence qui sous-tend cette approche partenariale semble difficile à respecter pour les fonctions en charge du plan de vigilance. Les cas traités permettent d'identifier plusieurs mécanismes qui l'expliquent.

Dans l'entreprise 2, par exemple, la politique RSE fait depuis plusieurs années l'objet d'une véritable bataille de territoire entre la fonction RH et la fonction RSE. Les enjeux de RSE ont, en effet, été initialement saisis par la fonction RH qui en a fait l'objet de l'ACI signé en 2005 puis renouvelé en 2009 et en 2018. Cet accord est d'ailleurs explicitement intitulé « Accord-cadre mondial sur la responsabilité sociale du groupe ». Or, la fonction RSE s'est par la suite

constituée comme une fonction propre, notamment soutenue par une politique d'entreprise autour des valeurs portées par la direction générale. Dès lors, les questions de RSE ont été simultanément traitées par les deux services dans une relation de tension forte et sur fond de désaccords sur la politique à mener. Lorsque l'entreprise a été soumise à l'obligation d'établir un plan de vigilance, le chargé de mission qui en avait la responsabilité a immédiatement proposé d'articuler cette nouvelle démarche avec l'accord-cadre international, ce que les organisations syndicales ont accepté avec enthousiasme. Deux ans après, et selon le chargé de mission lui-même, *« le constat est assez amer de la part des syndicats et on ne peut pas vraiment les blâmer. Le constat, c'est que contrairement à ce qu'on leur a annoncé, on ne les a pas associés au plan de vigilance »*. Ce revirement de la direction de l'entreprise tient notamment aux contraintes procédurales. Le plan de vigilance entre dans la catégorie des données extra-financières que l'entreprise rend publiques dans son rapport annuel. C'est, à ce titre, une information comportant des enjeux financiers et juridiques de premier plan. Le plan de vigilance est alors soumis aux procédures habituelles en matière d'informations légales, à savoir que l'information doit faire l'objet d'une stricte validation par les instances de gouvernance avant toute diffusion. Cela signifie que, lorsqu'il entre dans le cadre des procédures juridiques de l'entreprise, il apparaît difficile, bien que rien ne s'y oppose formellement, de diffuser l'information collectée pour la mettre en discussion dans une logique de co-construction du plan.

Comme on l'imagine assez bien, cela reflète non seulement une inadaptation des procédures juridiques internes à l'esprit du plan de vigilance mais également un défaut de confiance de certaines fonctions à l'endroit des organisations syndicales qu'elles connaissent assez mal. C'est d'ailleurs ce qu'admet le chargé de mission de l'entreprise² lorsqu'il souligne que son souhait d'associer les organisations syndicales à l'élaboration du plan de vigilance n'était pas partagé par l'ensemble des services impliqués. Cela renvoie à la diversité des conceptions que se font ces fonctions du dialogue social. Lorsque les syndicats sont perçus comme un contre-pouvoir contestataire, les responsables d'entreprise peuvent se montrer réticents à cette transparence devant la crainte que l'information soit exploitée par les syndicats pour

mettre l'entreprise sous pression. Il y a là un décalage entre la conception du dialogue social promu par ses experts, les directions des relations sociales et les responsables de la RSE :

« Le fait de le faire avec les syndicats, c'est quand même beaucoup plus favorable que de le faire avec d'autres parties prenantes qui n'ont pas d'engagement dans l'entreprise, et qui, du coup, peuvent rentrer dans une logique d'opposition, de campagne de dénigrement, de démarche agressive, alors que les syndicats ont quand même la particularité de vouloir avant tout l'avenir de l'entreprise. Quand je dis ça, je ne suis pas toujours suivi par beaucoup de mes collègues qui me disent : "Tu parles de quoi?". Mais en fait, la vérité, c'est que les syndicats ont la volonté, quand ils saisissent un sujet lié au devoir de vigilance, de le faire de manière assez confidentielle pour qu'on puisse avoir un impact, y travailler et changer les choses, et pas forcément en le mettant sur la place publique pour montrer que Entreprise 1 est une esquive, qui est très mauvaise joueuse sur ces plans-là. Je pense donc que c'est plus constructif, et ça donne plus de valeur ajoutée » (DRS, entreprise 1).

Ce témoignage montre la nécessité, pour le directeur des relations sociales, de parvenir à partager sa conception du dialogue social pour lever les craintes qu'il peut susciter. Dans la même entreprise, la démarche avec les organisations a finalement été acceptée par les responsables de la RSE mais, pour autant, dans une démarche qui se révèle peu adaptée. Comme l'indique le même DRS : *« Je pense que nous, entreprise, on a tendance à attendre des syndicats qu'ils nous apportent des informations par leur propre réseau, mais jusqu'à présent, ce qu'ils nous montrent, c'est qu'ils ont surtout besoin que les entreprises leur donnent des informations pour les avoir »* (DRS, entreprise 1).

La question se pose en effet de savoir quelles sont les modalités d'intervention syndicale perçues comme légitimes. De ce point de vue, il semble que les responsables éloignés des fonctions RH ou relations sociales voient les syndicats comme un canal supplémentaire de remontée d'informations. Le réseau syndical s'apparenterait, en quelque sorte, à un réseau de vigies qui attireraient l'attention des managers sur les risques qu'ils n'auraient pas identifiés *via* les reportings et audits sociaux. Les syndicats ne sont, dans ce cas, pas vus comme un acteur en capacité de produire des solutions ou plans

d'action pour faire face aux risques en question, ce qui ne va pas sans générer de tensions. C'est, par exemple, ce qui semble se passer dans l'entreprise 4 si on se réfère à la situation rapportée par son directeur des ressources humaines au moment d'élaborer les premiers plans de vigilance :

« En fait, quand on fait le point des évaluations qui sont faites par la direction des achats de nos fournisseurs, on a un petit point de crispation, les syndicats nous disent : “Dites-nous qui sont les fournisseurs les moins bien notés de votre tableau”. On explique que, nous, on n'est pas là pour... et ce n'est pas les conventions qu'on a prises avec les fournisseurs de les rendre publiques... dire qui sont les bons élèves ou les mauvais élèves. D'autant plus que quand les résultats ne sont pas bons, on demande aux fournisseurs de s'engager dans un plan de progrès et ce n'est pas pour aller ensuite le citer publiquement. Alors, ils n'aiment pas cette réponse, les syndicats, ils ont l'impression qu'on leur cache des choses. Moi je trouve que c'est un paradoxe, parce qu'en réalité, nous, on compte sur eux. C'est eux qui devraient nous dire : “Mais vous savez, par notre fédération, par nos collègues sur place, on est préoccupés de telle entreprise”. C'est ça qu'on attend d'eux. C'est qu'ils nous signalent des sujets, alors que si c'est pour comment tourner en boucle sur des sujets qui sont déjà identifiés, ça n'accroît pas la vigilance » (DRH, entreprise 4).

Dans cette situation, on voit que le traitement des risques est perçu comme une prérogative managériale et qu'il convient, une fois les risques identifiés, de s'en remettre au service achat qui saura traiter le problème. Les syndicats sont cantonnés à un rôle de remontée d'informations. Là encore, c'est le contenu du partenariat engagé avec l'ACI qui est mis en discussion et sur lequel il faut parvenir à aligner, bien sûr, les négociateurs mais, au-delà, les autres fonctions impliquées dans la démarche.

Ces cas illustrent le fait que la recherche d'une complémentarité entre les instruments de régulation implique une réflexion d'ordre organisationnel. Celle-ci a été amorcée ces dernières années, dans la littérature académique, autour de la notion de travail de frontière. Ce concept souligne le fait que les différentes fonctions de l'entreprise sont définies par leurs frontières et que toute action commune suppose un véritable travail de la part des acteurs autour de ces frontières. Ce travail peut être compétitif – les acteurs cherchent

à réaffirmer les frontières dans une logique défensive – ou coopératif – les acteurs cherchent à dépasser les frontières en définissant des modalités de coopération. Pour l’heure, les constats réalisés dans le cadre de l’étude soulignent que les acteurs peinent à dépasser ces frontières mais l’analyse offre des perspectives. Au-delà des intentions proclamées par les différentes fonctions, il conviendrait de faire émerger une approche partagée du dialogue social transnational et, dans le prolongement, réexaminer la pertinence des procédures formelles encadrant l’élaboration du plan de vigilance à l’aune des exigences de ce dialogue social.

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre première partie est revenue sur l'état de l'art centré sur les chaînes globales de valeur et les problématiques sociales et environnementales qu'elles génèrent depuis les années 1980, que les multiples tentatives de régulations (privées, publiques, hybrides) n'ont pas résolues. Forts de ce constat, certains commencent à penser la façon dont ces mécanismes, plutôt que de se superposer les uns aux autres en s'ignorant la plupart du temps, pourraient s'articuler, ainsi que la façon dont cette articulation devrait être pensée pour générer des effets positifs et contribuer à la résolution des problématiques observées au sein des chaînes globales de valeur.

Ainsi, nous avons posé les questions suivantes, nous centrant sur les deux dispositifs de régulation que sont l'accord-cadre international (ACI) et le devoir de vigilance : est-ce que l'articulation de dispositifs de régulation contribuerait à combiner leurs forces régulatrices et à atténuer leurs limites ? Ou contribuerait-elle à réduire la portée de certains de ces dispositifs au profit d'autres ? Quelle est, dans ce paysage, la place du dialogue social transnational et des acteurs syndicaux ?

Pour y répondre, nous avons conduit quatre études de cas au sein de multinationales françaises. Les données collectées ont été analysées suivant deux cadres d'analyse.

Le premier cadre est celui de la managérialisation du droit. Les résultats laissent apparaître ici que les entreprises s'engagent de façon opportuniste avec les parties prenantes, c'est-à-dire que les directions se tournent vers les

parties prenantes de leur choix lorsqu'elles en ont besoin, dans la mesure où elles les trouvent utiles. Si les ONG et les syndicats ont participé activement à la rédaction et à l'adoption de la loi, on observe nettement leur manque d'implication dans la phase de mise en œuvre de celle-ci, ce qui a permis aux entreprises d'interpréter de façon autonome la législation, contribuant ainsi à la managérialisation du droit.

Le deuxième cadre aborde la question sous l'angle de la coopération entre les fonctions managériales. Chaque dispositif de régulation est coordonné par un «acteur» dominant : généralement, les ACI par les directions RH ou dialogue social, le devoir de vigilance par le service RSE ou conformité. L'articulation de ces deux dispositifs nécessite la coopération entre ces directions, qui n'est pas naturelle et suppose un travail actif de leur part. Ainsi, la recherche d'une complémentarité entre les instruments de régulation implique une réflexion d'ordre organisationnel, qui peut être théorisée à partir de la notion de travail de frontière. L'analyse suivant ce cadre théorique permet finalement de mettre en lumière le manque de travail d'articulation au sein même d'organisations majoritairement silotées, chaque fonction restant dans le cadre de ses frontières et prérogatives.

Cette étude a ainsi permis de confirmer le fait que les dispositifs de régulation ne s'articulaient pas d'eux-mêmes, et d'en souligner certaines des causes. Il est intéressant de mettre en relation ces deux résultats : le manque d'articulation coopérative en interne pousse-t-il l'organisation à mobiliser, en fonction de ses besoins à l'instant T, des acteurs externes ? Cette question reste à éclaircir.

Bibliographie

Bibliographie

Abbott, K. W., Levi-faur, D., & Snidal, D. (2017). Theorizing Regulatory Intermediaries: The RIT Model. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 670(1), 14–35. <https://doi.org/10.1177/0002716216688272>

Ashwin, S., Oka, C., Schuessler, E., Alexander, R., & Lohmeyer, N. (2020). Spillover Effects across Transnational Industrial Relations Agreements: The Potential and Limits of Collective Action in Global Supply Chains. *ILR Review*, 73(4), 995–1020. <https://doi.org/10.1177/0019793919896570>

Alford, M. (2016), Trans-scalar embeddedness and governance deficits in GPN: crisis in South African fruit. *Geoforum*, 75, pp. 52–63.

Alford, M., Philipps, N. (2018), The political economy of state governance in global production networks: change, crisis and contestation in the South African fruit sector. *Review of international political economy*, 25(1), pp. 98–121.

Amengual, M. (2010), Complementary labor regulation: The uncoordinated combination of state and private regulators in the Dominican Republic. *World Development*, 38(3), pp. 405–414.

Andersen, M., Skjoett-Larsen, T. (2009), Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management : an international journal*, 14(2), pp. 75-86.

Anner, M. (2012), Corporate Social Responsibility and Freedom of Association Rights: The Precarious Quest for Legitimacy and Control in Global Supply Chains. *Politics & Society*, 40(4), pp. 609-644.

Anner, M. (2020a), Squeezing Workers' Rights in Global Supply Chains: Purchasing Practices in the Bangladesh Garment Export Sector in Comparative Perspective. *Review of International Political Economy*, 27 (2), pp. 320-347.

Anner, M. (2020 b), Abandoned? The Impact of Covid-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains. *Rapport de recherche*, 27 mars 2020. State College: Penn State Center for Global Workers' Rights.

Anner, M. (2021), Trois mécanismes de gouvernance pour remédier aux déficits de travail décent dans les CGV. *Revue internationale du travail*, 160(4), pp. 683-705.

Baldwin, R. (2016), *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press.

Bair, J. (2009) (ed.), *Frontiers of commodity chain research*. Stanford University Press.

Bair, J., Palpacuer, F. (2015), CSR beyond the corporation: contested governance in global value chains. *Global Networks*, 15(1), pp. 1-19.

Bair, J. (2017), Contextualising compliance: hybrid governance in global value chains. *New political economy*, 22(2), pp. 169-185.

Bair, J., Anner, M., Blasi, J. (2020), The Political Economy of Private and Public Regulation in Post-Rana Plaza Bangladesh. *Industrial and Labor Relations Review*, 73 (4), pp. 969-994.

Banque mondiale (2020), World Development Report 2020 : Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington. [Un résumé de ce rapport est disponible en français sous le titre «Rapport sur le développement dans le monde 2020 : le commerce au service du développement à l'ère de la mondialisation des chaînes de valeur», à l'adresse <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32437/211457ovFR.pdf>]

Barreau, J., Ngaha, A. (2012), L'impact des positionnements des négociateurs sur le contenu d'un accord-cadre international. *Relations Industrielles*, 67 (1), pp. 76-96.

Barraud de Lagerie, P., Béthoux, E., Mias, A., Icher, P. (2020), La mise en œuvre du devoir de vigilance : une managérialisation de la loi ? *Droit et Société*, 3(106), pp. 699-714.

Barraud de Lagerie, P. (2016), Conflicts of responsibility in the globalised textile supply chain. Lessons of a tragedy. *Journal of Consumer Policy*, 39, pp. 397-416.

Barraud de Lagerie P., Béthoux, E., Bourguignon R., Mias A. & Penalva-Icher, E., (2020), Mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance. *Rapport de recherche pour le Bureau international du travail*.

Barraud de Lagerie, P., Béthoux, E., Mias, A. & Penalva-Icher, E., (2021), « La mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance : quand les entreprises ont rédigé les premiers plans » in Delautre, G., Echeverria Manrique, E. & Fenwick C., coord., *Le travail décent dans une économie mondialisée. Quelques leçons des initiatives publiques et privées*. *Organisation internationale du travail*.

Barrientos, S., Smith, S. (2007), Do workers benefit from ethical trade? Assessing codes of labour practice in production systems. *Third world quarterly*, 28, pp. 713-729.

Bartley, T., Egels-Zanden, N. (2015), Responsibility and neglect in global production networks: the uneven significance of codes of conduct in Indonesian factories. *Global Networks*, 15(1), pp. 21-44.

Bartley, T., Egels-Zanden, N. (2016), Beyond decoupling: unions and the leveraging of CSR in Indonesia. *Socio-Economic Review*, 14(2), pp. 231-255.

Bartley, T., Koos, S. Samel, H. Setrini, G., Summers, N. (2015), *Looking Behind the Label: Global Industries and the Conscientious Consumer*. Indiana University Press.

Béthoux, E. (2008), Le comité d'entreprise européen : un acteur de la responsabilité sociale de l'entreprise ?. *La Revue de l'Ires*, 57(2), pp. 87-110.

BIT. (2016), *Quatrième question à l'ordre du jour : le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales*. Compte rendu provisoire 14-2 (Rev.), Conférence inter- nationale du Travail, 105^e session. Genève.

Bourguignon, R., Garaudel, P., Porcher, S. (2021), Global Framework Agreements and Trade Unions as Monitoring Agents in Transnational Corporations. *Journal of Business Ethics*, 165, pp. 517-533.

Bourguignon, R., Helfen, M. (2022), Le dialogue social transnational et la dialectique du partenariat conflictuel. In : Bourguignon, R., Stimec, A., *L'analyse organisationnelle du dialogue social. Pratiques et perspectives théoriques*. Caen : EMS.

Bourguignon, R. & Mias, A., coord. (2017), Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises. *Rapport de recherche pour le bureau de l'OIT pour la France*.

Bourguignon, R. & Hennebert, M-A., (2021), « Construire un dialogue social transnational : une analyse processuelle de l'effectivité des accords-cadres internationaux » in Delautre, G., Echeverria Manrique, E. & Fenwick C., coord., Le travail décent dans une économie mondialisée. Quelques leçons des initiatives publiques et privées. *Organisation internationale du travail*.

Boyer, R. (2002) Du fordisme canonique à une variété de modes de développement. Dans : Boyer, R., Saillard, Y. (dir.), *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*. Paris : La Découverte, pp. 369-377.

Brès, L., & Gond, J.-P. (2014). The visible hand of consultants in the construction of the markets for virtue: Translating issues, negotiating boundaries and enacting responsive regulations. *Human Relations*, 67(11), 1347–1382. <https://doi.org/10.1177/0018726713519278>

Brès, L., Mena, S., & Salles-Djelic, M.-L. (2019). Exploring the formal and informal roles of regulatory intermediaries in transnational multistakeholder regulation. *Regulation & Governance*, 13(2), 127–140. <https://doi.org/10.1111/rego.12249>

Carswell, G. De Neve, G. (2013), Labouring for global markets: conceptualizing labour agency in global production networks. *Geoforum*, 44, pp. 62-70.

Cattaneo, O., Gereffi, G., Staritz, C. (2010), *Global value chains in a post-crisis world: resilience, consolidation, and shifting end markets*. In: Cattaneo, O., Gereffi, G., Staritz, C. (ed.) *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*. The World Bank, pp. 3-20.

Clean Clothes Campaign. 2019. *Fig Leaf for Fashion. How Social Auditing Protects Brands and Fails Workers*. <https://cleanclothes.org/file-repository/figleaf-for-fashion.pdf/view>.

Compa, L., Brooks, T. (2008), The North American Free Trade agreement (NAFTA) and the North American Agreement on Labor Cooperation (NAALC). In: R. Blanpain (ed.), *Labour law and industrial relations*. The Hague: Kluwer.

Dallas, M., Ponte, S., Sturgeon, T. (2019), Power in global value chains. *Review of international politics economy*, 26(4), pp. 666-694.

Delalieux, G. (2020), La loi sur le devoir de vigilance des sociétés multinationales : parcours d'une loi improbable. *Droit et Société*, 3(106), pp. 649-665.

De Neve, G. (2014), Fordism, flexible specialisation and CSR. How Indian garment workers critique neoliberal labour regimes. *Ethnography*, 15(2), pp. 184-207.

Desbarats, I. (2018), La RSE «à la française» : où en est-on? *Droit Social*, 6, p. 525.

Dicken, P. (2015), *Global shift : mapping the changing contours of the world economy*. New York : Guilford Press.

Donaghey, J., Reinecke, J. (2018), When industrial democracy meets CSR. A comparison of the Bangladesh accord and alliance as responses to the Rana Plaza disaster. *BJIR*, 56(1), pp. 14-42.

Drouin, RC. (2006), Les accords-cadres internationaux : enjeux et portée d'une négociation collective transnationale. *Les Cahiers de droit*, 47 (4), pp. 703-753.

Dumez, H. (2011), Qu'est-ce que la recherche qualitative?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), pp. 47-58.

Edelman, L. B. (1990). Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace. *American Journal of Sociology*, 95(6), 1401–1440. <https://doi.org/10.1086/229459>

Edelman, L. B. (1992). Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law. *American Journal of Sociology*, 97(6), 1531–1576. <https://doi.org/10.1086/229939>

Edelman, L. B. (2016). Working Law: Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights. In *Working Law*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/9780226400938>

Edelman, L. B., & Talesh, S. A. (2011). To Comply or Not to Comply – That Isn't the Question: How Organizations Construct the Meaning of Compliance. In *Explaining Compliance*. Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/display/9781848448858.00011.xml>

Ebert, F., Posthuma, A. (2011), *Labour provisions in trade arrangements: current trends and perspectives*. ILO: Geneva.

Egels-Zandén, N. Hyllman, P. (2007), Evaluating Strategies for Negotiating Workers' Rights in Transnational Corporations: The Effects of Codes of Conduct and Global Agreements on Workplace Democracy. *Journal of Business Ethics*, 76 (2), pp. 207-223.

Egels-Zandén N. (2009), TNC motives for signing international framework agreements: A continuous bargaining model of stakeholder pressure. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 529-547.

Esbenshade, J. (2001), The social accountability contract : Private monitoring from Los Angeles to the global apparel industry. *Labor Studies Journal*, 26(1), pp. 98-120.

Evans, A. (2020), Overcoming the global despondency trap: Strengthening corporate accountability in supply chains. *Journal of Political Economy*, 27 (3), pp. 658-685.

Favereau, O. (2014) *Entreprises : la grande déformation*. Paris : Parole et Silence.

Fichter, M., McCallum, K. (2015), Implementing Global Framework Agreements: The Limits of Social Partnership. *Global Networks*, 15 (1), pp. 65-85.

Fransen, L., Burgoon, B. (2017), Introduction to the special issue: public and private labor standards policy in the global economy. *Global Policy*, 8, pp. 5-14.

Fransen, L. (2012), Multi-stakeholder governance and voluntary program interactions: Legitimation politics in the institutional design of corporate social responsibility. *Socio-Economic Review*, 10, pp. 163-192.

Fransen, L., & LeBaron, G. (2019). Big audit firms as regulatory intermediaries in transnational labor governance. *Regulation & Governance*, 13(2), 260-279. <https://doi.org/10.1111/rego.12224>

Frenkel, S.J., Schuessler, E.S. (2021), Du Rana Plaza au Covid-19. Handicaps et atouts pour un nouveau système de gouvernance du travail dans les CAM de l'habillement. *Revue internationale du travail*, 160(4), pp. 659-680.

Gereffi, G. (1994), The organization of buyer driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. In : Gereffi, G., Korzeniewicz, M., *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger Publishers.

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

Gereffi, G., Lee, J. (2016), Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: why governance matters. *Journal of Business Ethics*, 133, pp. 25–38.

Gereffi, G., Posthuma, C., Rossi, A. (2021), Des chaînes de valeur sous pression : continuité ou rupture pour la gouvernance du travail ? *Revue Internationale du travail*, 160, 4, pp. 553–573.

Gibbon, P., Ponte, S. (2005), *Trading down: Africa, value chains and the global economy*. Philadelphia, PA : Temple University Press.

Giesen, L., Burns, S., Sahide, M.A., Wibowo, A. (2016), From governance to government: the strengthened role of state bureaucracies in forest and agricultural certification. *Policy and society*, 35(1), pp. 71–89.

Godio, J. (2004), *El Mercosur, los trabajadores y el ALCA* (Buenos Aires; Biblos).

Haipeter, T., Helfen, M., Kirsch, A., Rosenbohm, S., Üyüç, C. (2021), Industrial relations at centre stage: Efficiency, equity and voice in the governance of global labour standards. *Industrielle Beziehungen*, 28(2), pp. 1–25.

Hale, A. (2000), What hope for ‘ethical’ trade in the globalized garment industry? *Antipode*, 32, pp. 349–356.

Helfen, M., & Fichter, M. (2013). Building Transnational Union Networks across Global Production Networks: Conceptualising a New Arena of Labour–Management Relations. *British Journal of Industrial Relations*, 51(3), 553–576. <https://doi.org/10.1111/bjir.12016>

Horner, R. (2017), Beyond facilitators? State roles in GVC and global production networks. *Geography compass*, 11(2).

Horner, R., Alford, M. (2019), The roles of the state in global value chains. In: Ponte, S., Gereffi, G., Raj-Reichert, *Handbook on global value chains*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 555–569.

Hugues, A. (2001), Multi-stakeholder approaches to ethical trade: towards a reorganization of UK retailers' global supply chains? *Journal of economic geography*, 1, pp. 421–437.

Khan, A. (2007). *Power, policy and the discourse on child labour in the football manufacturing industry of Sialkot*. Karachi : Oxford University Press.

Koenig, G. (2006), Théories mode d'emploi. *Revue française de gestion*, 2006, 160, pp. 9–27.

Kolben, K. (2004), Trade, monitoring, and the ILO: Working to improve conditions in Cambodia's garment factories. *Yale Human Rights and Development Law Journal*, 7, pp. 79–107.

Kourula, A., Paukku, M., Peterman, A., & Koria, M. (2019). Intermediary roles in regulatory programs: Toward a role-based framework. *Regulation & Governance*, 13(2), 141–156. <https://doi.org/10.1111/rego.12226>

Kuruvilla, S. (2021), Freedom of Association and Collective Bargaining in Global Supply Chains: A Research Agenda. *Journal of supply chain management*, 57(2), pp. 43–57.

Kuruvilla, S., Li, N., Jackson, J. L. (2021), Régulation privée des normes du travail dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Situation actuelle et orientations futures. In : Delautre, G. et al. (éd.), *Le travail décent dans une économie mondialisée. Quelques leçons des initiatives publiques et privées*. BIT, Genève, pp. 197–226.

LeBaron & Rühmkorf (2017), Steering CSR Through Home State Regulation: A Comparison of the Impact of the UK Bribery Act and Modern Slavery Act on Global Supply Chain Governance. *Global Policy*, 8(3), pp. 15-28.

Locke, R. M. (2013), *The promise and limits of private power. Promoting labor standards in a global economy*. Cambridge University Press

Locke, R.M., Rissing, B.A., Pal, T. (2013), Complements or substitute? Private codes, state regulation and the enforcement of labour standards in global supply chains. *British journal of industrial relations*, 51(3), 519-552.

Lund-Thomsen, P. (2008). The global sourcing and codes of conduct debate: Five myths and five recommendations. *Development and Change*, 39(6), pp. 1005-1018.

Lund-Thomsen, P., Nadvi, K., Chan, A., Kahra, N., Xue, H. (2012), Labour in global value chains: Work conditions in football manufacturing in China, India and Pakistan. *Development and Change*, 43(6), pp. 1211-1237.

Lund-Thomsen & Lindgreen (2014), CSR in global value chains: where are we now and where are we going? *Journal of business ethics*, 123(1), pp. 11-22.

Mayer, F. (2014). Leveraging private governance for public purpose: Business, civil society and the state in labour regulation. In: Payne, A., Philips, N. (Eds.), *Handbook on the international political economy of governance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 344-360.

Mayer, F.W., Philipps, N. (2017), Outsourcing governance: states and the politics of a global value chain world. *New political economy*, 22(2), pp. 134-52.

Mayer, F., & Gereffi, G. (2010). Regulation and Economic Globalization: Prospects and Limits of Private Governance. *Business and Politics*, 12(3), 1-25. <https://doi.org/10.2202/1469-3569.1325>

Mena, S., Palazzo, G. (2012), Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22, pp. 527–56.

Monciardini, D., Bernaz, N., & Andhov, A. (2021). The Organizational Dynamics of Compliance With the UK Modern Slavery Act in the Food and Tobacco Sector. *Business & Society*, 60(2), 288–340. <https://doi.org/10.1177/0007650319898195>

Monciardini, D., & Conaldi, G. (2019). The European regulation of corporate social responsibility: The role of beneficiaries' intermediaries. *Regulation & Governance*, 13(2), 240–259. <https://doi.org/10.1111/regg.12248>

Moreau, M. (2017), L'originalité de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. *Droit social*, 10, p. 792.

Morin, M. (1994) Sous-traitance et relations salariales. Aspects de droit du travail. *Travail et Emploi*, 3(60), pp. 23–43.

Mosley, L., Uno, S. (2007), Racing to the bottom or climbing to the top? Economic globalization and labor rights. *Comparative Political Studies*, 40 (8), pp. 923–948.

Neilson, J., Pritchard, B. (2009), *Value chains struggles: institutions and governance in the plantation districts of south India*. Oxford : Wiley-Blackwell.

Niforou, C. (2012), International Framework Agreements and Industrial Relations Governance: Global Rhetoric versus Local Realities. *British Journal of Industrial Relations*, 50 (2), pp. 352–373.

OIT (2015), *Social dimensions of free trade agreements*.

OIT (2016), Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Rapport IV. https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/previous-sessions/105/reports/reports-to-the-conference/WCMS_468095/lang--fr/index.htm

OIT (2020), Le travail décent dans une économie mondialisée : Quelques leçons des initiatives publiques et privées. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_771486/lang--fr/index.htm

O'Rourke, D. (2006), Multistakeholder regulation: privatizing or socializing global labor standards? *World development*, 34(5), pp. 899-918.

Palpacuer, F. (2019), Contestation and activism in global value chains. In: Ponte, S., Gereffi, G., Raj-Reichert, *Handbook on global value chains*. Cheltenham: Edward Elgar.

Papadakis, K. (dir.). (2008), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relations Framework?* Institut international d'études sociales de l'OIT. Genève : Bureau international du travail.

Polaski, S. (2009), *Harnessing Global Forces to Create Decent Work in Cambodia*. ILS Research Series (Geneva, ILO).

Ponte, S., Sturgeon, T. (2014), Explaining governance in global value chains: a modular theory-building effort. *Review of international political economy*, 21(1), pp. 195-223.

Ponte, S., Gereffi, G., Raj-Reichert, G. (2019), Introduction to the handbook on global value chains. In: Ponte, S., Gereffi, G., Raj-Reichert, *Handbook on global value chains*. Cheltenham: Edward Elgar.

Pries, L., Seeliger, M. (2013). Work and employment relations in a globalized world: The emerging texture of transnational labour regulation. *Global Labour Journal*, 4(1), pp. 26-47.

Quan, K. (2008) Use of Global Value Chains by Labor Organizers. *Competition and Change*, 12(1), pp. 89-104.

Raj-Reichert, G. (2015), Exercising power over labour governance in the electronics industry. *Geoforum*, 67, pp. 89-92.

Riisgaard, L. (2005), International Framework Agreements: A New Model for Securing Workers Rights? *Industrial Relations: A journal of Economy and Society*, 44 (4), pp. 707-737.

Schilling-Vacaflor, A. (2021), Putting the French Duty of Vigilance Law in Context: Towards Corporate Accountability for Human Rights Violations in the Global South? *Human Rights Review*, 22(1), pp. 109-127.

Segrestin, B., Hatchuel, A. (2012), *Refonder l'entreprise*. Paris : Seuil.

Seignour, A., Vercher-Chaptal, C. (2011), Les accords-cadres internationaux face au challenge de la régulation sociale des chaînes globales de valeur. *Revue de l'organisation responsable*, 6 (1), pp. 38-54.

Selwyn, B. (2013), Social upgrading and labour global production networks: a critique and an alternative conception. *Competition and change*, 17(1), pp. 75-90.

Selwyn, B. (2019), Poverty chains and global capitalism. *Competition & Change*, 23(1), pp. 71-97.

Short, J.L., Toffel, M. W., Hugill, A.R. (2016), Monitoring global supply chains. *Strategic Management Journal*, 37(9), pp. 1878-1897.

Sobczak, A. (2007), Legal Dimensions of International Framework Agreements in the Field of Corporate Social Responsibility. *Relations industrielles*, 62 (3), pp. 466-491.

Sobczak, A. (2012), Ensuring the Effective Implementation of Transnational Company Agreements. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2), pp. 139-151.

Smith, A. (2015), The state, institutional frameworks and the dynamics of capital in global production networks. *Progress in human geography*, 39(3), pp. 290-315.

Tokman, V.E. (2006), Free trade and labour standards: A developing relationship. *Integration & Trade*, 25(10), pp. 53-93.

Verbruggen, P. (2013), Gorillas in the closet? Public and private actors in the enforcement of transnational private regulation. *Regulation & Governance*, 7(4), pp. 512-532.

Weiss, L. (2005), The state-augmenting effects of globalization. *New political economy*, 10(3), pp. 345-353.

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), pp. 181-203.

Wright, E.O. (2000), Working-class Power, Capitalist-class Interests, and Class Compromise. *American Journal of Sociology*, 105(4), pp. 957-1002.

Yin, R. (1989), *Case study research: design and methods*. London : Sage.

Achevé d'imprimer
4^e trimestre 2023
Imprimerie de la Centrale
62302 Lens
Tél. : 03 21 69 88 44

Rémi Bourguignon
est professeur en sciences
de gestion à l'IAE Paris-Est
et directeur de l'Institut
de recherche en gestion.
Ses travaux de recherche
portent sur la régulation
de la relation de travail et
le dialogue social.

Léna Masson
est maître de
conférences en sciences
de gestion à l'IAE Lille
et chercheuse au
Lumen. Ses travaux
de recherche portent sur
la responsabilité sociale
des entreprises.

Chikako Oka
est maître de
conférences en sciences
de gestion à l'IAE
Paris-Est et chercheuse
à l'Institut de recherche
en gestion. Ses travaux
de recherche portent sur
la régulation des chaînes
globales de valeur.

Dernières parutions

**Innovations
managériales : quelles
pratiques pour améliorer
les performances sociales
et économiques ?**

**Pour une mobilité
géographique choisie
par les salariés : triptyque
emploi-logement-
transports**

Dialogue social transnational et devoir de vigilance : **quelles complémentarités ?**

L'organisation des chaînes globales de valeur (CGV), dont dépend environ 50 % du commerce mondial, implique des problématiques sociales fortes, notamment relatives au travail. De fait, la tendance à l'externalisation de nombreuses activités, considérées comme moins créatrices de valeur, a pu conduire à déresponsabiliser les entreprises multinationales donneuses d'ordres. Pour prendre en charge ces enjeux, une diversité de systèmes de gouvernance transnationaux du travail ont émergé et impliquent employeurs, représentants des travailleurs, ONG, institutions internationales ou encore pouvoirs publics. Parmi celles-ci, on a pu noter la montée du dialogue social transnational, notamment sous la forme d'accords-cadres internationaux (ACI) et, plus récemment, des initiatives législatives pour instaurer un devoir de vigilance.

Cette étude contribue à penser les conditions d'une articulation entre ces démarches de sorte qu'elles se renforcent mutuellement. Quelles sont les dynamiques à l'œuvre qui tendent à les dissocier, voire les opposer ? À quelles conditions peuvent-elles être articulées ? L'exploration de ces questions invite à entrer dans la boîte noire que constitue la fabrique des politiques de régulation sociale des CGV et à comprendre quelle place y trouvent les différents acteurs. Pour répondre à ces questions, 4 études de cas ont été réalisées, permettant une analyse longitudinale des plans de vigilance et des ACI de 4 entreprises multinationales dont le siège se situe en France. 70 entretiens ont été réalisés, entre 2016 et 2023, auprès des acteurs en charge de ces politiques. L'analyse prend également appui sur les documents en lien avec les dispositifs étudiés.