

L'accord d'entreprise mondial, instrument de politiques pour les groupes transnationaux

*Pauline BARRAUD DE LAGERIE, Arnaud MIAS, Camille PHÉ et Laurence SERVEL*¹

Cet article montre que la négociation collective transnationale d'entreprise ne s'assimile plus à la production de chartes éthiques négociées, mais s'inscrit plus nettement dans les politiques d'entreprise des groupes multinationaux en matière de responsabilité sociale des entreprises. Les directions d'entreprise sont davantage à l'initiative de la négociation et les accords signés sont mobilisés comme instruments de régulation entre le groupe et ses filiales. La sophistication du contenu des accords, l'élargissement thématique, ainsi que l'introduction de procédures de suivi sont des évolutions qui signalent ce basculement et qui justifient de parler aujourd'hui d'« accords d'entreprise mondiaux ». Restituant les processus de (re)négociation dans trois grandes entreprises françaises, l'article identifie deux nouvelles logiques à l'œuvre – constitutionnelle et instrumentale – qui sont autant de façons de s'éloigner de la logique « instituante », longtemps prégnante, des accords-cadres internationaux.

Les accords-cadres internationaux (ACI) apparaissent aujourd'hui comme un outil privilégié, même s'il reste marginal, de régulation des pratiques des entreprises multinationales en matière de travail et d'emploi. Le plus souvent conclus entre la direction d'un groupe multinational et une fédération syndicale internationale (FSI), ces accords marquent l'engagement à respecter et faire respecter dans les filiales du groupe, et parfois chez les fournisseurs et sous-traitants, un certain nombre de droits et de

1. Chercheurs à l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (Irisso, UMR CNRS 7170), Université Paris-Dauphine, PSL Research University : pauline.barraudelagerie@dauphine.psl.eu, arnaud.mias@dauphine.psl.eu, camille.phe@dauphine.psl.eu, laurence.servel@dauphine.psl.eu.

normes qui renvoient presque systématiquement à (et vont parfois au-delà de) la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998 ². Pour les syndicats de travailleurs, ces accords constituent une alternative souhaitable aux instruments de responsabilité sociale des entreprises (RSE) adoptés de façon unilatérale par les directions d'entreprise, tels les codes de conduite et chartes éthiques, pour au moins deux raisons : fruit d'une négociation, leur contenu est plus à même d'inclure les préoccupations des salariés et de leurs représentants (Hadwiger, 2015) ; à la différence des codes de conduite, ils reconnaissent systématiquement la liberté syndicale et le droit à la négociation collective (Drouin, 2006 ; Bourque, 2008).

Si l'on rappelle souvent le caractère pionnier de l'« avis commun » signé en 1988 par le groupe BSN-Danone et l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (UITA), ce n'est qu'à partir de 1998 que les accords-cadres internationaux se sont développés. On en dénombre 23 en 2002, 62 fin 2007 (Papadakis, 2008), 115 en 2011 (da Costa, Rehfeldt, 2011) et 183 aujourd'hui à l'échelle mondiale, auxquels s'ajoutent près de 160 accords-cadres européens (Rehfeldt, 2018a). Plusieurs entreprises multinationales ont l'expérience d'accords successifs, l'évaluation faite de la mise en œuvre d'un accord pouvant nourrir sa renégociation.

Les travaux sur les accords-cadres internationaux ont désormais, comme leur objet, une histoire. Aux études exploratoires des débuts rappelant les premières tentatives syndicales pour engager une négociation collective transnationale dans les années 1960-1970 et les premières expériences de négociation dans certaines entreprises européennes (voir notamment Jobert, 1990 ; Rehfeldt, 1993) ont succédé des travaux s'efforçant d'en capter les évolutions (comme : Bourque, 2008 ; da Costa *et al.*, 2010) puis l'effectivité (parmi d'autres : Barreau, Ngaha, 2013 ; Ford, Gillan, 2015 ; Frapard, 2018). En écho à des préoccupations syndicales croissantes, les études les plus récentes insistent sur les sérieuses lacunes dans la mise en œuvre des accords (Fichter *et al.*, 2012), même si celle-ci varie beaucoup en fonction notamment des capacités de pression et de mobilisation syndicales (Sydow *et al.*, 2014), ainsi que du système de relations professionnelles du pays hébergeant la tête du groupe (Helfen *et al.*, 2016).

C'est dans le prolongement de ces dernières réflexions que s'inscrit cet article. Nous souhaitons montrer que cette préoccupation pour la mise en œuvre et le suivi des engagements contenus dans l'accord est également managériale, et ce d'autant plus que la logique qui porte l'élaboration

2. La Déclaration de l'OIT de 1998 a défini comme principes et droits fondamentaux : la liberté syndicale et la négociation collective (conventions n° 87 et 98), l'interdiction du travail forcé ou obligatoire (conventions n° 29 et 105), la non-discrimination et l'égalité de traitement (conventions n° 100 et 111) et l'élimination du travail des enfants (convention n° 138).

des ACI les plus récents se renouvelle et s'inscrit davantage dans le cadre des politiques des groupes multinationaux. Nous considérons que les dynamiques récentes de la négociation transnationale ne reflètent pas seulement une inflexion dans le contenu thématique (enrichissement) et procédural (raffinement) des accords, mais signalent un basculement dans les pratiques, qui incite à substituer à la catégorie d'accord-cadre international la notion d'accord d'entreprise mondial³. Cette notion marque le fait que ces accords sont de moins en moins conçus comme des « cadres » fixant le respect de normes fondamentales du travail et définissant quelques règles admises dans la relation de l'entreprise avec un interlocuteur syndical à l'échelle mondiale, en général la fédération syndicale internationale⁴. Leur contenu se densifie et se diversifie, et les engagements se font plus précis, dans la perspective de déploiement d'une politique d'entreprise à l'échelle du groupe transnational⁵. Ces accords forment alors des instruments de régulation entre le groupe et ses filiales.

Pour prendre la mesure de ces transformations en cours, il convient de déplacer quelque peu le regard porté sur la négociation transnationale, en accordant davantage d'attention au point de vue des directions. Une enquête collective réalisée en 2017 pour le Bureau de l'OIT pour la France⁶ a entrepris d'explorer les logiques à l'œuvre dans les accords mondiaux signés récemment par dix grandes entreprises françaises. La prépondérance numérique et le rôle pionnier des entreprises françaises dans la dynamique de la négociation collective transnationale ont été soulignés (da Costa, Rehfeldt, 2011). Si notre échantillon d'entreprises est nécessairement limité et situé, il nous paraît cependant exemplaire et sans doute préfigurateur des dynamiques à venir de la négociation transnationale. Près de 100 entretiens ont été menés auprès des différentes directions et des acteurs syndicaux impliqués. L'objectif était de rencontrer notamment les fonctions centrales de ces entreprises, en particulier celles impliquées directement ou de manière plus périphérique dans la négociation et/ou le pilotage de l'accord, pour saisir la manière dont elles appréhendent ces accords et ce qu'elles mettent en place pour les rendre effectifs. Pour rendre compte de la complexité des processus à l'œuvre au sein de chacune d'entre elles,

3. Pour les mêmes raisons, Moreau (2019) propose de parler d'accords mondiaux d'entreprise. Nous choisissons de parler d'accord d'entreprise mondial pour souligner que les accords ainsi désignés forment désormais le support de véritables politiques d'entreprise à l'échelle mondiale.
4. Outre la reconnaissance de cet interlocuteur, l'accord comporte en général un engagement à ne pas empêcher l'implantation syndicale dans les différentes filiales du groupe.
5. Le glissement sémantique que nous proposons est d'ailleurs opéré par les rédacteurs eux-mêmes. Certes, les expressions varient d'une entreprise à l'autre et le vocable n'est pas définitivement stabilisé. Mais la majorité des textes que nous avons étudiés sont intitulés « accord mondial ». Engie, Orange, Société générale, Solvay et Total emploient cette expression, quand Carrefour parle d'« accord international » et que les deux groupes automobiles français (PSA et Renault) utilisent l'expression « accord-cadre mondial » ; EDF a signé un « accord sur la RSE » et Danone une « convention » sur l'emploi durable et l'accès aux droits.
6. L'équipe de 11 chercheurs était dirigée par Rémi Bourguignon et Arnaud Mias.

notre réflexion a pris la forme d'une analyse monographique. Nous nous appuyons ici sur l'analyse monographique de trois cas illustratifs des dynamiques à l'œuvre dans l'ensemble des cas étudiés : Solvay, PSA et Orange.

Après être revenu sur ce que nous proposons d'appeler la conception « instituante » de l'accord-cadre international, largement décrite dans les travaux antérieurs (I), nous proposons d'analyser comment les trois cas de renégociation récente d'un accord d'entreprise mondial témoignent de la distance prise à l'égard de cette conception instituante initialement dominante (II). La discussion de ces cas permet alors d'identifier une conception émergente de la négociation collective dans les groupes transnationaux dont nous décrivons deux dimensions structurantes : une dimension constitutionnelle et une dimension instrumentale (III).

I. La conception instituante des accords-cadres internationaux de première génération

La logique que nous qualifions d'« instituante » se manifeste par un contenu centré sur l'engagement à respecter et à faire respecter les droits sociaux fondamentaux, ce qui est le cas de la plupart des premiers accords-cadres internationaux signés dans les entreprises étudiées. Un très grand nombre d'accords conclus dans les années 2000 relèvent précisément de cette logique. Leur contenu excède rarement la référence aux huit conventions fondamentales de l'OIT et les procédures de suivi de l'accord se limitent le plus souvent à prévoir une réunion annuelle de suivi ainsi qu'une procédure de règlement à l'amiable des litiges ou des plaintes découlant de la mise en œuvre de l'accord. La forte homogénéité de cette première génération d'accords-cadres internationaux tient à l'existence d'un modèle d'accord élaboré en 1998 par les syndicats internationaux⁷, en réponse à la multiplication des codes de conduite des entreprises multinationales. Ce « code de pratiques du travail » a « servi de référence aux FSI pour l'élaboration d'accords modèles dont elles se sont dotées pour appuyer le développement de la négociation d'accords-cadres internationaux dans leurs secteurs respectifs » (Bourque, 2008:31).

Les premiers accords-cadres internationaux sont unanimement présentés comme une « réponse syndicale aux codes de conduite » (Hennebert, Bourque, 2010:9). Ce sont souvent les syndicats qui sont à l'initiative de la négociation (Drouin, 2006) et qui avancent le projet d'accord rédigé par la FSI : « La démarche habituelle de négociation de ces accords débute à l'initiative d'un syndicat national affilié à une FSI dans le pays où la multinationale a son siège social, par des contacts informels avec la direction

7. À l'époque, la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) et les Secrétariats professionnels internationaux (SPI), qui deviendront quelques années après des FSI.

des ressources humaines (DRH) impliquant des représentants de la FSI concernée. Après ces échanges préliminaires, la FSI soumet à ses affiliés nationaux impliqués un projet d'accord qui est ensuite transmis à la direction de la multinationale pour les fins de la négociation » (Hennebert, Bourque, 2010:10). Certains insistent sur les campagnes de mobilisation syndicale internationale pour forcer les employeurs à la négociation transnationale (Gallin, 2008 ; Hennebert, 2009).

La logique est instituante à un double titre. Il s'agit d'abord pour le groupe de se définir, à travers cet accord, comme un groupe international. Comme cela a pu être montré ailleurs (voir notamment : Moreau, 2006), l'adoption d'un tel accord s'inscrit dans le contexte d'une stratégie d'internationalisation du groupe. Mais l'accord participe aussi de l'institution d'une relation privilégiée, inscrite dans la durée, avec un interlocuteur syndical. Rétrospectivement, on peut même constater que l'institution de cette relation prévaut dans bien des cas sur les autres motifs. Il s'agit alors pour l'essentiel de préfigurer de « nouvelles formes de relations sociales à l'échelle internationale » (Descolongs, Saincy, 2006), le contenu et l'effectivité des engagements pris, ainsi que le suivi de la mise en œuvre de l'accord restant en arrière-plan des préoccupations.

Les accords relevant d'une logique instituante s'inscrivent pour les directions dans une perspective de pacification sociale et de sécurisation des risques réputationnels, en permettant d'avoir un interlocuteur qui peut servir d'intermédiaire, voire de médiateur dans des situations de conflits sociaux (Hadwiger, 2014). L'accord mondial permet dans ce cas de trouver une prise institutionnelle pour la résolution de conflits localisés dans une filiale, en permettant à ses signataires, direction du groupe et fédération syndicale internationale, de s'instituer conjointement comme des tiers pouvant intervenir dans ces conflits. Barreau et Ngaha insistent quant à elles sur la « logique de la politique d'image » qui se renforcerait avec le nombre d'accords-cadres signés : « Le fait que d'autres FMN⁸ aient conclu un ACI crée une sorte d'obligation d'imitation pour obtenir une image d'entreprise socialement responsable » (2012:79). Elles rejoignent ici le point de vue de nombreux chercheurs pour qui les motifs managériaux sont principalement tournés vers la communication, externe et interne : « De façon générale, il s'agit (...) pour les entreprises d'adopter une conduite qui fasse d'elles de "bons citoyens" aux yeux des consommateurs, des investisseurs et des organismes de la société civile » (Drouin, 2006:714).

Pour les FSI, les objectifs sont pluriels et les priorités peuvent varier selon le secteur et l'entreprise (da Costa *et al.*, 2010). Mais quatre objectifs paraissent marquer l'inscription syndicale dans une logique instituante :

8. Firmes multinationales.

mettre en place des normes sociales minimales dans l'ensemble des sites d'une entreprise dans le monde ; développer un dialogue régulier et durable avec les directions aux niveaux international et local ; améliorer les capacités de syndicalisation des organisations nationales affiliées dans les entreprises multinationales visées ; créer des réseaux syndicaux mondiaux au sein de ces entreprises. Bourque (2008) insiste sur l'enjeu de reconnaissance de la légitimité des FSI comme organisations représentatives des travailleurs de l'entreprise multinationale à l'échelle mondiale. Il observe d'ailleurs que les principales interventions syndicales suite à l'adoption d'un accord concernent le respect des libertés syndicales, dans une perspective d'organisation syndicale dans les filiales. Le cas d'UNI Global Union, fortement implantée dans les services, est particulièrement révélateur de l'ancrage dans cette logique instituante. Les accords signés dans les entreprises multinationales servent de levier d'implantation et de syndicalisation (Barreau, Ngaha, 2012 ; Sydow *et al.*, 2014), *via* la reconnaissance d'alliances syndicales mondiales qui fédèrent les syndicats de l'entreprise adhérant à l'UNI. Comme le relève Daugareilh, la mise en œuvre ne représente alors pas un élément de la négociation : « Ce sont d'ailleurs des accords très rapidement négociés, d'une certaine façon "arrachés" à la direction d'une entreprise du fait de la création d'un rapport de forces syndical interne » (2017:67).

II. D'une génération à l'autre : trois histoires d'accords d'entreprise mondiaux

À partir de 2005 s'observe une diversification progressive des thématiques traitées dans les accords : par exemple, certains accords s'appuient sur une base instituante pour inclure de nouveaux thèmes comme la santé-sécurité au travail ou les procédures d'information-consultation en cas de restructuration (da Costa, Rehfeldt, 2011). Les chercheurs perçoivent également une attention accrue à la mise en œuvre effective des accords, ce qui se traduit par des dispositions plus précises. Cette tendance à l'élargissement thématique et à la précision procédurale préfigure selon nous un changement profond de logique dans les pratiques de négociation transnationale, que trois cas de renégociation récente permettent d'éclairer.

II.1. Solvay (2005-2017) : une dynamique incrémentale

L'accord signé par Solvay et IndustriALL le 3 février 2017 relève d'une logique incrémentale. Il est, en effet, le résultat d'une histoire relativement longue (le premier accord a été signé en 2005 chez Rhodia). Groupe de chimie et de matériaux avancés (matériaux composites et polymères spéciaux) dont le siège se trouve à Bruxelles, Solvay représente l'archétype de l'entreprise mondiale : elle s'est construite à l'international depuis son

origine et, présente sur quatre continents, elle emploie plus de 25 000 personnes dans 61 pays. Dès sa fondation en 1863, l'entreprise s'est développée à l'international. Cette internationalisation n'a jamais cessé depuis, s'accompagnant d'un certain nombre d'opérations de cessions et d'acquisitions modifiant successivement le périmètre de l'entreprise. Ainsi, en 2011, Solvay rachète Rhodia, entreprise de chimie française, elle-même issue du groupe Rhône-Poulenc. À ce moment-là, Rhodia bénéficie d'une expérience conséquente de négociation transnationale. En effet, dès 2005, un premier accord avait été signé avec l'International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers Union (ICEM). Cet accord, souvent qualifié de « pionnier », reposait sur deux volets. Le premier réaffirmait l'obligation de respecter les droits sociaux fondamentaux de l'OIT et les principes du Pacte mondial de l'ONU dans tous les pays où l'entreprise est implantée. Le second concernait « les aspects plus spécifiquement chimie avec des engagements précis en matière de sécurité, de formation du personnel, de rejets polluants dans l'air ou l'eau, de non-discrimination sociale et l'instauration du dialogue avec les instances de représentation du personnel, y compris sur les thèmes environnementaux mais aussi les relations avec les fournisseurs » (Millot, Roulleau, 2013:215). Un deuxième ACI a été signé en 2008 entre Rhodia et IndustriALL (auparavant ICEM). Après le rachat de 2011, et à la faveur de la diffusion du « modèle » Rhodia chez Solvay mais aussi, sans doute, du fait de la nomination, en 2012, de l'ex-Président de Rhodia à la tête du groupe, un nouvel accord est signé entre Solvay et IndustriALL en 2013.

L'accord du 3 février 2017 est donc le quatrième du genre, s'inscrivant dans la continuité de ce qui avait été engagé dès 2005. « Mise en musique de la politique d'entreprise », selon l'expression du directeur des relations sociales (DRS), l'accord est précédé d'un préambule rappelant la démarche de Solvay (« Solvay Way ») en matière de développement durable et l'importance d'un dialogue social « riche et équilibré ». Une première partie de l'accord est constituée d'un rappel des normes fondamentales de l'OIT, ainsi que du Pacte mondial de l'ONU. Par la suite, la partie sur les « engagements propres au groupe Solvay » (5 pages sur 18) se décline en neuf sous-parties : la santé et la sécurité, la mobilité et l'employabilité, la protection sociale, la lutte contre les discriminations, les relations responsables avec les fournisseurs, les prestataires et les sous-traitants, la maîtrise des risques et le respect de l'environnement, le dialogue social, le dialogue avec la société civile, et enfin le droit d'interpellation⁹. Les dernières parties de l'accord

9. Ce « droit d'interpellation » permet à tout salarié d'alerter sa hiérarchie, le représentant local de la fonction ressources humaines ou de la fonction juridique, sur d'éventuels manquements au regard du droit, des engagements et des « règles de comportement » du groupe. L'accord précise que « Solvay a mis en place un dispositif spécifique permettant au salarié de se faire entendre en cas de dysfonctionnement des voies habituelles de dialogue ».

sont consacrées à ses modalités d'application, à son suivi et bilan ainsi qu'à sa validité. Y sont notamment précisés des « indicateurs de performance ». Ces dispositions, qui existaient avant 2017, permettent d'établir un processus continu de discussions transnationales entre la direction et les syndicats (Rehfeldt, 2018b), qui permet la renégociation régulière de l'accord, tenant compte de l'évaluation que chacun fait de sa mise en œuvre.

L'accord de 2017 peut donc être lu comme l'aboutissement (ou peut-être une étape) d'un long processus d'ajustement régulier et d'enrichissement progressif d'un texte initialement adopté en 2005. Sa négociation a consisté à faire évoluer l'accord précédent : « C'est un renouvellement d'un accord existant, donc on n'a pas fait la révolution. Il y a des choses sur lesquelles on a adapté. L'entreprise, en cinq ans, elle change un peu. Mais sur l'essentiel, comme on était plutôt d'accord et que cela s'était bien passé avec notre partenaire IndustriALL, on n'avait pas envie de tout refaire » (un cadre dirigeant). C'est une logique d'amendements qui a prévalu : « En gros, on reprend les articles les uns après les autres, on en discute, puis on peut avoir des idées sur ce que l'on veut mettre » (un membre du Solvay Global Forum, SGF).

Ce processus de négociation régulière autour d'un même texte a débouché sur des réalisations institutionnelles. Expérimenté à partir de 2015 puis pérennisé par l'accord de 2017, le Solvay Global Forum est composé de huit représentants syndicaux : quatre membres sont issus du secrétariat du comité d'entreprise européen ; quatre autres représentent les autres zones géographiques de l'entreprise. Après avoir négocié en 2015 un accord concernant un plan d'intéressement qui couvre 22000 salariés dans 51 pays (Rehfeldt, 2018b), cette instance a préparé la négociation de l'accord de 2017. À ce forum s'ajoute un Global Safety Panel mis en place par l'accord de 2009, puis étendu à Solvay par l'accord de 2013. Composé de trois représentants de la direction, de deux représentants d'IndustriALL et de quatre représentants du personnel désignés par IndustriALL (un par zone géographique : Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie), il se réunit une fois par an pour évaluer la mise en œuvre de la politique de santé-sécurité au travail du groupe.

L'accord de 2017 témoigne d'une dynamique d'apprentissage originale, permise par la permanence des acteurs impliqués dans les négociations successives. Peu nombreux, ces acteurs se connaissent pour la plupart depuis plusieurs années : des liens, qualifiés de « liens de confiance », ont été construits sur le long terme au sein de l'entreprise mais aussi avec IndustriALL. Lors des entretiens, il a été très souvent fait référence à cette histoire partagée, parfois sous la forme d'un récit épique. Ainsi, le travail de conviction qu'il a fallu réaliser lors de la construction de l'accord vis-à-vis des composantes nord-américaines de l'entreprise est systématiquement relaté ;

les premières visites communes à l'étranger, en Chine en particulier, pour mesurer la bonne application de l'accord sont également évoquées. Ces épisodes constituent autant de moments fondateurs de ce collectif qui s'est construit dans la durée, processus rythmé par les renégociations de l'accord tous les quatre ans.

II.2. PSA (2006-2017) : une dynamique de sophistication

L'accord-cadre mondial signé par le groupe PSA le 7 mars 2017 est un exemple significatif d'accord de seconde génération. Indexé sur un précédent accord, signé en 2006 et révisé en 2010, l'accord de 2017 a été pensé comme l'intégration d'un volet de gestion des ressources humaines à un accord auparavant essentiellement dédié aux enjeux dits « de RSE » (droits fondamentaux au travail et protection de l'environnement). Dans cette perspective, loin de n'être encore qu'un document fondant le dialogue entre le groupe PSA et IndustriALL Global Union, ce nouvel accord-cadre mondial apparaît clairement comme un instrument de déploiement d'une politique de groupe à l'échelle globale. On ne peut d'ailleurs comprendre la signature de ce nouvel accord qu'en le remettant dans la double perspective d'une stratégie d'internationalisation et d'une politique de dialogue social initiées par la direction du groupe.

Le groupe PSA compte aujourd'hui plus de 170 000 collaborateurs dans le monde, qui se répartissent sur le continent européen mais aussi sur les autres continents ¹⁰. La stratégie d'internationalisation a été remise sur le devant de la scène lorsqu'après les années difficiles suivant la crise des *subprimes*, Carlos Tavares, arrivé à la tête du groupe en 2014, a formulé coup sur coup une stratégie de relance intitulée « Back in The Race », puis en 2016 un plan de performance intitulé « Push To Pass ». À côté de ces impulsions stratégiques, le groupe PSA a également signé en 2016 un accord de compétitivité intitulé « Nouvel élan pour la croissance » ¹¹ qui formulait les trois objectifs suivants : « accompagner la performance et l'agilité pour protéger l'entreprise et ses emplois », « développer l'expérience salariée, en intégrant notamment le bien-être au travail », « renforcer le *leadership* social avec [les] partenaires sociaux et le management pour co-construire l'avenir du groupe PSA ».

Pour la direction du groupe PSA, l'accord-cadre mondial de 2017 permettait de faire la synthèse entre une préoccupation pour l'internationalisation (Back in The Race et Push to Pass) et le souci d'accompagner les salariés et de promouvoir le dialogue social (Nouvel élan pour la croissance).

10. Pour les sites de production : France, Portugal, Espagne, Italie, République tchèque, Slovaquie, Brésil, Argentine, Turquie, Iran, Russie, Chine et Japon.

11. Le 8 juillet 2016, le NEC a été signé par 5 organisations syndicales françaises sur 6 (CFE-CGC, CFTC, CFDT, FO et GSEA ; pas la CGT).

Le projet d'un nouvel accord est d'ailleurs venu de la direction du groupe PSA, dont l'idée initiale était de signer un accord distinct, spécifiquement dédié aux questions de ressources humaines. Mais IndustriALL a préféré repartir de l'accord antérieur pour le compléter. Le premier accord-cadre mondial de PSA avait été signé en mars 2006 avec la Federazione Impiegati Operai Metallurgici (FIOM) et la Fédération européenne de la métallurgie (FEM). Il comportait deux types d'engagements : un premier volet relevait clairement d'un socle de droits fondamentaux (protection des droits humains, défense de la liberté d'association, élimination du travail forcé et du travail des enfants, élimination de la discrimination, lutte contre la corruption) quand le deuxième portait plus sur des enjeux de gestion des ressources humaines (recrutements, évolution professionnelle, rémunération, protection sociale, santé-sécurité...). Lors de son renouvellement en 2010, l'accord (passé de 10 à 18 pages) s'était vu adjoindre un nouveau chapitre concernant les engagements « en faveur de la protection de l'environnement » (respect des ressources naturelles, lutte contre le changement climatique...).

L'accord de 2017 (qui atteint désormais 28 pages) reprend dans sa première partie l'essentiel des articles de l'accord de 2010 sur les droits humains fondamentaux et la protection de l'environnement, et il développe une seconde partie sur la « politique de ressources humaines » (en trois chapitres : « Développer les compétences et l'employabilité », « La qualité de vie et le bien-être au travail », « Renforcement des structures du dialogue social »). En dépit des conditions de son élaboration, cette structuration en deux volets (droits fondamentaux/ressources humaines) n'est pas si nouvelle puisqu'en pratique elle prévalait déjà dans l'accord de 2006. Mais l'approfondissement de l'accord, au double sens d'un raffinement (dans le détail des engagements) et d'un enrichissement (des thèmes abordés), se manifeste par le fait que la description de la politique de gestion des ressources humaines a été largement étoffée. Parmi les nouveaux engagements de 2017, on peut notamment voir qu'une attention particulière a été portée, par exemple, à la politique « santé » du groupe, incluant des enquêtes sanitaires, des actions de prévention et un suivi médical aux fins de « préserver la santé durable des salariés et leur maintien dans l'emploi ». Un autre exemple d'ajouts effectués dans la version 2017 de l'accord concerne l'inscription d'une durée de travail dans les contrats de travail. Très concrètement, la demande était remontée de responsables syndicaux britanniques qui s'inquiétaient d'une pratique consistant à signer des contrats « zéro heure ». Cela a fait l'objet de discussion et conduit à un accord : « Alors, ils n'ont pas écrit : "on ne veut pas de contrat zéro heure", mais ils ont écrit qu'il n'y aura pas de contrat qui ne spécifie pas justement un nombre d'heures requis » (un responsable syndical).

Au-delà du type d'engagements inclus dans l'accord, une deuxième évolution notable concerne le suivi de l'accord. Sur ce point aussi, les changements sont moins de l'ordre de la rupture que de l'approfondissement avec, en particulier, la constitution progressive d'un comité de groupe mondial. L'accord-cadre de 2006 prévoyait en effet que, pour le suivi de l'accord, le comité européen était élargi par la présence, comme « observateurs », de représentants des organisations syndicales de pays répondant au critère d'effectifs défini dans l'accord du comité européen (étaient cités comme exemples l'Argentine et le Brésil). L'accord de 2010 marquait une progression significative dans la constitution du comité mondial en associant ces représentants au suivi de l'accord. Enfin, l'accord de 2017 énonce que « le comité mondial mis en place en 2010 voit son rôle renforcé » : chaque pays comportant au moins 500 salariés est représenté au comité mondial, lequel est présenté comme l'instance « unique » permettant de réunir les représentants des salariés du groupe à l'échelle mondiale.

II.3. Orange (2006-2014) : une structuration de chantiers managériaux en matière de santé

L'« accord mondial sur la santé-sécurité » d'Orange ¹² signé en 2014 apparaît, pour la direction qui en a pris l'initiative, comme l'instrument privilégié pour déployer la politique de santé au travail du groupe dans l'ensemble de ses filiales, notamment en Afrique. L'accord procède d'une extension géographique d'une politique d'entreprise d'abord conçue dans un contexte français et de façon relativement unilatérale. En réponse à la crise sociale de 2009-2010 que l'entreprise a connue en France (parfois appelée « crise des suicides »), une direction santé, sécurité et qualité de vie au travail (SSQVT) est mise en place pour coordonner la mise en œuvre d'une politique d'entreprise en la matière. En juillet 2012, le P-DG signe une « lettre de décision » intitulée « politique santé sécurité au travail » concernant l'ensemble du groupe. La direction SSQVT entreprend alors d'étendre le système de management de la santé-sécurité au travail (SMSST) à l'ensemble des filiales. C'est dans ce contexte précis d'extension territoriale de cet instrument managérial que la négociation est ouverte. L'accord est perçu par la direction comme un outil pour renforcer l'efficacité de cette politique du groupe, partant du principe, comme il est écrit dans l'accord, qu'un « dialogue social innovant et de qualité en matière de santé et de sécurité (...) est un des éléments essentiels de la bonne mise en œuvre de la politique santé sécurité au sein du groupe ». Cela passe notamment par la création de comités santé-sécurité dans les différentes filiales, qui sont appelés, à côté d'autres attributions inspirées du comité d'hygiène de

12. Ce groupe de télécommunications compte aujourd'hui 155 000 salariés, dont 96 000 en France, principalement en Europe (8 pays) et en Afrique (20 pays et environ 20 000 salariés).

sécurité et des conditions de travail en France, à veiller à la déclinaison locale de l'accord mondial.

L'interlocuteur syndical existe déjà depuis dix ans dans l'entreprise. Créée en 2003, l'Alliance syndicale mondiale UNI Orange est une structure syndicale interne, soutenue par la FSI, et dont les préoccupations portent principalement sur les établissements africains, avec une problématique de reconnaissance des droits syndicaux. Elle rencontre la direction du groupe deux fois par an pour discuter de la stratégie au niveau mondial et de ses répercussions sociales. L'expérience de négociation transnationale est relativement conséquente, ponctuée par la signature de deux accords mondiaux. Un « accord mondial sur les droits sociaux fondamentaux », conclu en 2006, fixe un socle d'engagements en accord avec les normes fondamentales de l'OIT (Barreau, Ngaha, 2013) et s'inscrit pleinement dans la logique instituante décrite plus haut. En 2010, un comité de groupe monde est mis en place par un nouvel accord. Celui-ci s'inspire du fonctionnement du comité d'entreprise européen pour s'adresser principalement aux représentants du personnel des filiales africaines (même si d'autres pays hors Europe y sont représentés), mais en se limitant à des procédures d'information sur les résultats du groupe et les opérations dans la zone africaine.

L'accord mondial de 2014 se présente donc comme un texte nouveau, qui ne reprend pas le contenu des précédents accords et s'éloigne de la stricte perspective de relations sociales dans laquelle ces premiers accords s'inscrivent. Il porte sur un champ circonscrit des politiques du groupe : la santé au travail. À l'initiative patronale concernant le déploiement du SMSST, les syndicats répondent par une demande concernant la prise en charge des frais de santé sur les « risques lourds » (hospitalisation, maternité et soins ambulatoires). L'inspiration vient ici de l'accord conclu en 2011 entre Danone et l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes (UITA) sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress, dont un article fait référence à un plan d'action visant à assurer une couverture médicale minimale pour les salariés. Le compromis trouvé s'organise autour d'un objectif – « s'assurer d'un socle commun en matière de protection vis-à-vis des risques principaux tels que définis » – et d'une méthode : établir rapidement un état des lieux de la couverture frais de santé existante sur ces risques dans les pays de la région africaine où le groupe est opérateur, afin de définir les mesures concrètes à mettre en place. Un second chantier important est ainsi ouvert par l'accord mondial. Suite à l'accord, et après une phase d'audit visant à dresser un état des lieux pays par pays, une base informationnelle existe désormais qui est susceptible de nourrir et cadrer des négociations locales sur ces questions.

Ainsi, plutôt que d'énoncer une liste de droits, l'accord mondial de 2014 se structure autour de deux principaux chantiers : le déploiement du SMSST élaboré initialement en France et une amélioration de la couverture des frais de santé en Afrique. L'enjeu fondamental de l'accord, de sa conception à sa mise en œuvre, relève clairement d'une logique de régulation des filiales, qui associe très directement les syndicats. Il s'agit de déployer une politique du groupe, avec la recherche d'une coordination, voire d'une homogénéisation des pratiques dans les filiales. Le fait de passer par un accord mondial plutôt que par un plan d'actions unilatéral permet d'« embarquer » les organisations syndicales dans le suivi de la mise en œuvre des dispositions dans les différentes filiales et d'en faire à la fois des relais d'information ascendante, parallèle et complémentaire à la ligne managériale, et une source de pression supplémentaire sur les directions locales pour qu'elles prennent les initiatives attendues. Pour le directeur SSQVT, c'est l'accord mondial qui porte la politique santé au travail du groupe : « Aujourd'hui, ce qui nous ouvre les portes de l'ensemble de nos filiales, c'est l'accord. (...) Le SMSST, ce qu'on faisait, parce que c'était porté par la DRH du groupe, on y arrivait un peu mais on avait quand même du mal à déployer ce référentiel. Et le fait de signer un accord mondial et d'avoir régulièrement tous les six mois des comités groupe monde, ça force un peu à la vertu, ça permet aussi de déployer la politique, donc ça nous a pas mal aidé. »

III. De la charte éthique négociée à l'instrument de management

À l'image des trois cas qui viennent d'être présentés, et contrairement aux négociations relevant de la logique instituante, ce ne sont en général pas les fédérations syndicales internationales qui soumettent un projet d'accord dans les négociations récentes. Les directions centrales des groupes multinationaux ne répondent plus seulement à une initiative syndicale, mais sont elles-mêmes à l'initiative des accords d'entreprise mondiaux les plus récents. Dans la grande majorité des cas, ce sont les directions qui tiennent la plume, quitte parfois à repousser le texte proposé par la fédération syndicale internationale pour en proposer un autre, qui formalise des politiques d'entreprise existantes¹³.

Les trois récits de négociation d'un nouvel accord d'entreprise mondial font apparaître une manière renouvelée d'aborder cette négociation transnationale. L'accord mondial ne s'assimile plus à une charte éthique

13. Pour prendre un autre exemple, chez Total (accord mondial RSE de 2015), le rejet du « modèle-type » d'accord-cadre proposé par IndustriALL s'explique par la volonté de s'appuyer sur les démarches déjà engagées par le groupe en matière de politique RSE : de fait, le document proposé par la direction reprend pour l'essentiel des engagements déjà existants, qui sont rappelés dans le texte même de l'accord (code de conduite ; charte sécurité, santé, environnement et qualité ; guide des droits de l'homme ; guide pratique de l'intégrité).

négociée, mais soutient directement le déploiement de politiques d'entreprise dans les filiales du groupe. Par contraste avec la logique instituante prégnante dans les premiers accords-cadres internationaux, cette nouvelle logique de la négociation transnationale se manifeste à travers deux dimensions complémentaires, présentes dans chacun des cas étudiés, même si de façon plus ou moins marquée : la dimension constitutionnelle et la dimension instrumentale.

III.1. La dimension constitutionnelle de l'accord d'entreprise mondial

Dans plus de la moitié des accords mondiaux récemment adoptés par les entreprises françaises, la dimension constitutionnelle de l'accord se manifeste par un contenu articulant un nombre important d'engagements, couvrant un spectre thématique large et rassemblés autour de quelques grandes orientations de la politique d'entreprise. Ces engagements incluent systématiquement ceux relevant de la dimension instituante (droits sociaux fondamentaux et reconnaissance de l'interlocuteur syndical comme négociateur et comme médiateur), mais vont au-delà avec l'énonciation d'une liste de thèmes, d'engagements thématiques et de champs de politique d'entreprise plus larges, sociaux et environnementaux. La dimension est ainsi qualifiée de « constitutionnelle » afin de refléter l'ambition souvent associée à ces accords. Le directeur des relations sociales du groupe Solvay emploie lui-même le terme de « constitution » : « Dans un accord mondial, comme c'est un accord-cadre sur des grands principes, tous les thèmes sont importants (...). Je dis quelquefois que c'est une Constitution. Après vous déclinez la Constitution en lois, en décrets, etc. »

Dans une telle conception, l'accord d'entreprise mondial représente la Constitution de la politique de responsabilité sociale de l'entreprise et, au-delà, d'une politique générale du groupe. Son adoption peut être interprétée comme un effort de rationalisation des politiques de l'entreprise (politiques RSE et RH notamment) à l'échelle du groupe. Il sert de texte de référence pour l'ensemble de cette politique et pour l'ensemble des directions et des filiales concernées par cette politique, ces dernières étant appelées à la « mettre en musique ».

Ainsi, la dimension constitutionnelle est particulièrement affirmée dans le cas de Solvay. Elle se concrétise tout particulièrement en matière de RH. Comme le souligne un acteur syndical de l'entreprise, l'accord de 2017 va plus loin que celui de 2013 qui, selon lui, était encore « vraiment un accord *a minima* ». Deux illustrations concrètes peuvent être apportées. D'une part, l'accord impose un modèle de relations d'emploi fondées sur une certaine durabilité, mettant en avant la priorité donnée à l'emploi direct des salariés en contrat à durée indéterminée : « Si on se mettait à faire des tas de contrats à durée déterminée ou d'intérim, ce ne serait pas conforme

à l'accord » (directeur des relations sociales). D'autre part, l'accord formalise l'existence de protections sociales spécifiques. Par exemple, la durée du congé de maternité a été précisée dans l'accord, établissant celui-ci à 14 semaines avec maintien de l'intégralité des revenus. Cette durée permet d'aller au-delà des normes de protection sociale locales, en particulier aux États-Unis, où il n'existe en effet pas de congé maternité payé, lequel est généralement de courte durée : « Beaucoup de femmes ne prennent que deux semaines de congés maternité, elles ont la trouille de se faire virer ou de se faire remplacer. Nous, on dit 14 semaines et je m'engage, Solvay, à ce que les salariés puissent bénéficier de droits. On lève la crainte, c'est important » (directeur des relations sociales).

Chez PSA, dès le premier accord-cadre (2006), la volonté de la direction était de ne pas s'en tenir aux seuls droits fondamentaux. Comme nous le confiait une interlocutrice d'IndustriALL European Trade Union, « Quand PSA a souhaité négocier son premier accord, le DRH de l'époque a dit : "Moi, je ne veux pas simplement un accord mondial sur les grands principes de l'OIT, je veux un accord aussi qui soit un peu à double détente, donc qu'il y ait un volet international et un volet européen, et qu'on aille plus loin quelque part." » Pour autant, le volet RH n'était pas très développé, au point qu'évoquant l'accord révisé de 2010, le directeur des relations sociales de PSA dit : « En réalité, c'est un accord sur la responsabilité sociale. Et à l'intérieur, on y trouvait des éléments, je trouve, qui étaient des éléments d'actualité de cette période RH qu'on a eue, de 2006 à 2010, sur un certain nombre d'avancées sociales, de choses positives qui sont dans le contrat social, je dirais, de PSA. Mais voilà... » Au bout du compte, l'accord 2017 est vu comme un moyen de « clarifier les choses ». Ce qui apparaît le plus clairement n'est pas tant l'évolution des thèmes abordés¹⁴ que la façon dont ils sont abordés. Ainsi, tandis que les accords-cadres de 2006 et 2010 évoquaient d'abord les « engagements » de PSA en faveur des droits humains fondamentaux, en faveur de la gestion et du développement des ressources humaines et en faveur de la protection de l'environnement (2010), l'accord de 2017 évoque encore les « engagements » de PSA pour un développement responsable et durable mais intitule désormais sa deuxième partie « La politique de ressources humaines pour développer le capital humain du groupe PSA ». Dans le corps du texte, les formules telles que « PSA s'engage... » cèdent la place à des formules comme « le groupe PSA garantit... » ou « le groupe mène une politique... » Plus que les nouveaux thèmes, c'est la manière de les aborder qui est ici révélatrice de la dimension constitutionnelle. Le choix des mots en est un bon indicateur.

14. Même si, de façon patente, l'accord de 2010 a ajouté le volet environnemental, et que d'autres thèmes ont ensuite été ajoutés en 2017 : égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, conciliation des temps de vie, transformation digitale...

Témoignant là encore de leur dimension constitutionnelle, les accords d'entreprise mondiaux définissent par ailleurs des procédures, voire des instances, paritaires, que l'on pourrait assimiler à des principes de gouvernement de l'entreprise fondés sur le « dialogue social ». La différence est ici importante au regard de la logique instituante précédemment analysée. L'accord d'entreprise mondial ne se limite pas à un outil des relations sociales internationales (reconnaissance syndicale et médiation dans les conflits), mais fixe l'ensemble des politiques d'entreprise visées dans une perspective préférant le dialogue à la décision unilatérale. Bien que se limitant à un champ particulier des politiques de l'entreprise, l'accord mondial d'Orange manifeste cette dimension constitutionnelle par le privilège donné au dialogue social en matière de santé au travail, avec la mise en place de comités santé-sécurité dans toutes les filiales, afin de créer partout un espace local de discussion et d'interpellation sur ces enjeux. Par ailleurs, on peut relever que, dans plusieurs cas, la signature d'un accord mondial de type constitutionnel est plus ou moins concomitante de la pérennisation d'une structure de dialogue social au niveau mondial, à l'image du Solvay Global Forum ou du comité mondial du groupe PSA dont les attributions sont renforcées par l'accord de 2017. Il s'agit alors de « faire groupe », avec la mise en place d'institutions qui incarnent le groupe à l'échelle mondiale.

III.2. La dimension instrumentale de l'accord d'entreprise mondial

La dimension instrumentale découle de la volonté de faire de l'accord un instrument de pilotage de politiques d'entreprise. Elle se manifeste par des objectifs d'efficacité et d'opérationnalité managériales qui sont associés à la signature de l'accord. Comme nous l'avons vu, avec l'accord mondial conclu en 2014, la direction du groupe Orange entend organiser les procédures et les instances permettant d'assurer dans l'ensemble des filiales la mise en œuvre et un suivi plus efficace du SMSST mis en place quelques années plus tôt en France, afin de faciliter l'organisation et l'harmonisation de la politique de santé au travail du groupe.

Si l'attente en termes de résultats est plus ou moins affirmée selon les accords, un poids important est donné aux indicateurs de suivi et de résultats retenus. D'ailleurs, certains accords se caractérisent eux-mêmes par un recours aux chiffres, qu'il s'agisse de bilans ou de cibles. C'est le cas de l'accord 2017 de PSA qui précise avoir enregistré, en 2015, « un taux d'accès à la formation de 76 % au niveau mondial. L'objectif, dès 2019, est de porter ce taux d'accès à la formation à 85 % annuellement » ou encore « Les femmes représentent 13 % des cadres supérieurs et dirigeants. L'objectif du groupe est de porter cette proportion à 20 % à moyen terme ». Le *reporting* interne est un dispositif très répandu dans les entreprises étudiées. Les accords mondiaux prévoient en général des réunions régulières

afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre de l'accord. Beaucoup restent relativement discrets sur la nature de ce suivi et sur le format du bilan ainsi présenté. Ce bilan peut s'appuyer sur quelques indicateurs déjà opérants. Ainsi, chez Orange, les deux réunions annuelles avec l'Alliance syndicale mondiale sont l'occasion d'échanger autour de quelques indicateurs clés en matière de santé-sécurité au travail comme le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail ou le nombre d'accidents mortels, et d'autres plus directement associés à l'accord, comme le nombre de comités santé-sécurité en fonctionnement.

Chez PSA, c'est tout un système qui a été mis en place pour organiser la mise en œuvre et le suivi de l'accord au niveau des filiales. D'abord, tous les ans, chaque filiale doit mettre en place trois plans d'action, avec bilan des plans passés et programmation des plans futurs, et les organisations syndicales sont consultées. Une réunion plénière du comité mondial est l'occasion d'un bilan mondial sur l'application de l'accord. Ensuite, tous les trois ans, chaque filiale doit procéder à une autoévaluation. Celle-ci est assez fine puisqu'il s'agit notamment d'examiner la conformité des filiales aux engagements du groupe (au nombre de 15 en 2015), chaque engagement étant lui-même traduit en une série de questions (entre 2 et 10, souvent 5), auxquelles les représentants des filiales doivent répondre par « oui » ou « non », une colonne étant réservée aux faits permettant d'étayer la réponse. Par exemple, sur l'engagement n° 6 (sécurité, conditions de travail et santé), la filiale doit dire si, oui ou non : 1) Elle déploie le SMSST et mesure sa progression suivant la procédure prévue ; 2) L'engagement du groupe et de la direction de la filiale en faveur de la sécurité, des conditions de travail et de la santé est communiqué à tous les collaborateurs ; 3) Des actions sont déployées pour préserver la santé et l'intégrité physique des salariés ; 4) Des actions sont déployées pour améliorer les postes, l'ergonomie et les conditions de travail ; 5) Des mesures de prévention et de traitement des risques psychosociaux sont mises en place au bénéfice de l'ensemble des salariés ; 6) Des campagnes d'information visant à sensibiliser les salariés sur la santé et l'hygiène de vie sont mises en place.

L'attention managériale portée à l'effectivité de l'accord conduit, dans le cas d'Orange, à ne pas se contenter de publiciser et de communiquer l'accord, mais d'en assurer une appropriation plus forte à travers des formations spécifiques¹⁵. Les outils de formation fournissent l'occasion d'une rencontre directe entre la direction du groupe et les directions des filiales, dont on attend qu'elle renforce l'incitation à engager des efforts conséquents pour décliner localement l'accord mondial. À partir de 2016 se sont déployées, en partenariat avec l'UNI, des formations inter-filiales, dans

15. On trouve une démarche similaire dans la mise en œuvre de l'accord mondial de Danone.

L'objectif de favoriser l'appropriation de l'accord et d'initier le fonctionnement de ces comités nouvellement mis en place. Pour chaque filiale, un « binôme-moteur », composé de deux membres de la direction et de deux membres des organisations syndicales, se met ainsi en place à l'occasion de ces sessions de formation. Cette formation conjointe permet en même temps de renforcer la légitimité de l'interlocuteur syndical à l'égard des directions locales, témoignant du fait que la logique instituante du premier accord de 2006 n'a pas disparu. Ces formations permettent en effet de faire reconnaître l'Alliance syndicale mondiale et les syndicats qui en sont membres comme interlocuteurs des directions des filiales. De son côté, la direction s'attend à ce que les organisations syndicales interpellent les directions locales sur la mise en œuvre des engagements pris dans l'accord, et plus globalement en matière de santé et de sécurité au travail.

Dans d'autres cas, des procédures d'audit interne sont mobilisées en appui du déploiement de l'accord. Ainsi, chez Solvay, un « panel » paritaire composé de six personnes est chargé d'assurer des missions d'évaluation dans un pays ou une zone géographique plus large sur la base d'une définition conjointe par Solvay et IndustriALL. « Nous sommes surtout allés dans des zones géographiques ou pays où nous ne savons pas comment cela fonctionne, et comment les choses sont organisées : la Chine, l'Inde, la Corée du Sud. Nous essayons de visiter le plus de sites possible ¹⁶ » (membre du Solvay Global Forum). Un rapport conjoint est élaboré sur la base d'un projet de rapport rédigé par IndustriALL, qui est présenté une fois par an lors de la réunion du Solvay Global Forum. Le Global Safety Panel assure également des missions d'évaluation (deux sites par an), l'une sur les résultats de la politique de santé et sécurité au travail de Solvay, l'autre sur l'application du volet SST de l'accord mondial (Rehfeldt, 2018b).

Conclusion

Les expériences récentes de négociation transnationale dans les entreprises françaises font apparaître plus qu'une évolution allant dans la direction d'une plus grande sophistication thématique et procédurale du contenu des accords signés : une transformation majeure des logiques d'action. Répondant à l'initiative des fédérations syndicales internationales, la logique instituante des premiers accords-cadres internationaux, centrée sur les droits sociaux fondamentaux et prise dans une tension entre communication et relations sociales, semble passer au second plan dans de nombreux cas. Plus systématiquement à l'initiative des directions d'entreprise, les accords récemment signés sont directement aux prises avec les

16. « We went mostly in regions or countries where we don't know how it works and how it is organized: China, India, South Korea. We try to visit as much as possible sites. »

politiques des groupes multinationaux et apparaissent comme une forme de contractualisation de stratégies managériales. Ils manifestent deux logiques plus ou moins marquées selon les cas : une logique constitutionnelle qui en fait un texte de référence de la politique RSE du groupe, qui doit ensuite être déclinée et précisée par les filiales ; une logique instrumentale qui en fait un instrument de pilotage des politiques d'entreprise, répondant à des objectifs d'efficacité et d'opérationnalité managériales. Ce basculement de logiques de la négociation transnationale d'entreprise invite selon nous à distinguer deux catégories d'accords : les accords-cadres internationaux, inscrits dans une logique instituante qui a été abondamment analysée dans les travaux antérieurs, et les accords d'entreprise mondiaux, adossés, à travers ces logiques constitutionnelles et instrumentales, aux politiques RH et RSE des grands groupes multinationaux. Si ce basculement est manifeste dans les entreprises que nous avons étudiées, il semble ne concerner que les entreprises dont le siège social est en France, la logique instituante restant jusqu'à présent prépondérante ailleurs.

Cette transformation de la négociation transnationale d'entreprise se traduit notamment par une modification des configurations d'acteurs qui s'y trouvent engagés. Si, dans la conception instituante, cette configuration pouvait se réduire à la relation entre la direction du groupe et une FSI (avec les organisations syndicales affiliées présentes dans le groupe), elle se complexifie aujourd'hui pour la partie managériale, l'accord d'entreprise mondial devenant un instrument de régulation de la société-mère sur ses filiales. Les directions des filiales sont devenues dans de nombreux cas le destinataire principal de l'accord. L'objectif est de faire en sorte que celui-ci soit repris comme support d'initiatives (unilatérales ou négociées) « au niveau local » et de s'assurer qu'il le soit effectivement. En comparaison, les relations de sous-traitance paraissent nettement moins investies par cette logique de régulation. Bien que les sous-traitants et fournisseurs soient aussi visés dans les accords, les engagements sont limités dans leur portée et leur respect fait moins souvent l'objet de préoccupations. Les enjeux d'harmonisation des politiques d'entreprise entre les filiales semblent encore l'emporter sur ceux de contrôle et d'exercice d'une vigilance sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

La question se pose alors de la place de l'acteur syndical dans cette nouvelle configuration. Signataires de ces accords mondiaux, les syndicats jouent bien sûr un rôle central dans leur mise en œuvre, selon des modalités diverses. Il leur est souvent confié un rôle de vigie pour contrôler les filiales, pour « *challenger* leur management » et lui rappeler les engagements du « *Corporate* ». Les syndicats peuvent être valorisés comme relais d'informations pour le suivi des engagements de l'accord : le canal syndical est considéré dans plusieurs entreprises comme mieux organisé ou plus fluide

que le canal managérial. Les instruments mis en place ont souvent pour fonction de soutenir tout à la fois le respect des engagements de l'accord dans les filiales et le principe d'une ouverture à la discussion avec les interlocuteurs syndicaux au niveau local : « Pour les employeurs, il semble que le plus grand défi soit d'assurer dans l'ensemble de leurs filiales le respect des engagements des accords-cadres mondiaux en tant que politiques d'entreprise, et de faire reconnaître les syndicats comme des représentants légitimes des salariés ¹⁷ » (Sydow *et al.*, 2014:501). Si les directions de groupe paraissent convaincues que cette ouverture au dialogue et à une possible contradiction est un gage d'efficacité dans la mise en œuvre de leurs politiques, l'appui sur le « relais » syndical entre souvent en contradiction avec le souci de ne pas être débordé, au niveau de la direction du groupe, par une remontée excessive de plaintes appelant une intervention rapide. Le souci de circonscrire les alertes à un traitement local est exprimé dans la majorité des cas. Il s'agit de privilégier une résolution au cas par cas, à l'échelle locale, et de ne faire remonter au niveau du groupe que les problèmes qui n'ont pas pu être résolus à un autre niveau. Enfin, et surtout, l'appui sur le réseau syndical est dépendant de son implantation territoriale et de sa structuration. La présence syndicale n'est en effet pas assurée dans toutes les filiales, et les moyens des organisations syndicales restent très limités au regard de ces enjeux d'alerte et de suivi. Cela devient dès lors une préoccupation qui n'est plus seulement syndicale, comme dans la logique instituante, mais qui est désormais exprimée par les managers (Bourguignon *et al.*, 2019). C'est aussi un point d'achoppement possible des accords d'entreprise mondiaux.

17. « For employers it seems that the greatest challenge is in enforcing recognition throughout their operations both of GFAs internally as corporate policy and of unions as legitimate representatives of employees. »

Références bibliographiques

- Barreau J., Ngaha A. (2012), « L'impact des positionnements des négociateurs sur le contenu d'un accord-cadre international », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 67, n° 1, p. 76-96, <https://www.jstor.org/stable/41634304>.
- Barreau J., Ngaha A. (2013), « L'application des accords-cadres internationaux (ACI) : enjeux et déterminants », *Socio-économie du travail*, n° 35, p. 631-660, https://socioecotravail.hypotheses.org/files/2015/09/35-1-Ngaha_Barreau.pdf.
- Bourguignon R., Garaudel P., Porcher S. (2019), « Global Framework Agreements and Trade Unions as Monitoring Agents in Transnational Corporations », *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04115-w>.
- Bourque R. (2008), « Contribution des codes de conduite et des accords-cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises », *La Revue de l'IRES*, n° 57, p. 23-53, <https://bit.ly/2wGaK0O>.
- da Costa I., Rehfeldt U. (2011), « Les négociations collectives transnationales : dynamiques des accords-cadres européens et mondiaux », *La Revue de l'IRES*, n° 71, p. 115-146, <https://goo.gl/B6aYMJ>.
- da Costa I., Rehfeldt U., Müller T., Telljohann V., Zimmer R. (2010), « Les accords-cadres européens et internationaux : nouveaux outils pour des relations professionnelles transnationales », *La Revue de l'IRES*, n° 66, p. 93-116, <https://bit.ly/3ekoRdc>.
- Daugareilh I. (2017), « Enjeux et limites du contrôle des ACI : l'exemple des entreprises françaises », in Daugareilh I. (dir.), *La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur d'un droit de la mondialisation ?*, Bruxelles, Bruylant, p. 55-78, <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-01675589>.
- Descolonges M., Saincy B. (dir.) (2006), *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Paris, La Découverte.
- Drouin R.-C. (2006), « Les accords-cadres internationaux : enjeux et portée d'une négociation collective transnationale », *Les Cahiers de droit*, vol. 47, n° 4, p. 703-753, <https://doi.org/10.7202/043909ar>.
- Fichter M., Stevis D., Helfen M. (2012), « Bargaining for corporate responsibility: The global and the local of framework agreements in the USA », *Business and Politics*, vol. 14, n° 3, p. 1-31, <https://doi.org/10.1515/bap-2012-0017>.
- Ford M., Gillan M. (2015), « The global union federations in international industrial relations: A critical review », *Journal of Industrial Relations*, vol. 57, n° 3, p. 456-475, <https://doi.org/10.1177/0022185615574271>.
- Frapard M. (2018), *Les accords d'entreprise transnationaux. Les firmes peuvent-elles s'autoréguler en matière sociale ?*, Paris, Presse des Mines, <https://bit.ly/2VAnmz0>.
- Gallin D. (2008), « International framework agreements: A reassessment », in Papadakis K. (ed.), *Cross-border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relation Framework?*, Geneva, ILO, ILS, p. 15-41, <https://bit.ly/2RHlzpG>.
- Hadwiger F. (2014), *Why Do Multinational Companies Sign Transnational Company Agreements?*, University of Hamburg, DFG-Graduirtenkolleg (GRK 1597-2),

- The Economics of the Internationalization of the Law, September 30, <https://bit.ly/2VaMSfc>.
- Hadwiger F. (2015), « Global framework agreements: Achieving decent work in global supply chains? », *International Journal of Labour Research*, vol. 7, n° 1-2, p. 75-94, <https://bit.ly/3bge1D1>.
- Helfen M.O., Schüßler E., Stevis D. (2016), « Translating European Labor Relations Practices to the United States Through Global Framework Agreements? German and Swedish Multinationals Compared », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 69, n° 3, p. 631-655, <https://doi.org/10.1177/0019793915624090>.
- Hennebert M.-A. (2009), « Construire des solidarités transnationales dans une firme multinationale », *Sociologies pratiques*, n° 19, p. 97-109, <https://doi.org/10.3917/sopr.019.0097>.
- Hennebert M.-A., Bourque R. (2010), « Mondialisation et négociation sociale dans les entreprises multinationales : la négociation de l'accord mondial Quebecor World », *Négociations*, n° 14, p. 5-20, <https://doi.org/10.3917/neg.014.0005>.
- Jobert A. (1990), « La négociation collective dans les entreprises multinationales en Europe », in Devin G. (dir.), *Syndicalisme : dimensions internationales*, La Garenne Colombe, Erasmé, p. 313-330.
- Millot M., Rouleau J.-P. (2013), *Des entreprises à la pointe : nouvelles attentes des salariés, nouvelles solutions*, Paris, Maxima.
- Moreau M.-A. (2006), *Normes sociales, droit du travail et mondialisation : confrontations et mutations*, Paris, Dalloz.
- Moreau M.-A. (2019), « Le rôle de la cartographie sociale – Perspectives pluridisciplinaires à partir de l'analyse des accords mondiaux d'entreprise », in Collectif, *Liber Amicorum en hommage à Pierre Rodière. Droit social international et européen en mouvement*, Paris, LGDJ, p. 339-352.
- Papadakis K. (dir.) (2008), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relations Framework?*, Geneva, ILO, ILS, <https://bit.ly/2RHlzpG>.
- Rehfeldt U. (1993), « Les syndicats européens face à la transnationalisation des entreprises », *Le Mouvement social*, n° 162, p. 69-94, <https://www.cairn.info/revue-le-mouvement-social-1993-1-page-69.htm>.
- Rehfeldt U. (2018a), « A mapping of transnational company agreements: inventory and dynamic », in Guarriello F., Stanzani C. (eds.), *Trade Union and Collective Bargaining In Multinationals. From International Legal Framework to Empirical Research*, Milan, Franco Angeli, p. 46-59.
- Rehfeldt U. (2018b), « The Renault, Engie (GDF Suez) and Solvay agreements: The "French imprint" », in Guarriello F., Stanzani C. (eds.), *Trade Union and Collective Bargaining In Multinationals. From International Legal Framework to Empirical Research*, Milan, Franco Angeli, p. 209-238.
- Sydow J., Fichter M., Helfen M., Sayim K.Z., Stevis D. (2014), « Implementation of Global Framework Agreements: Towards a multi-organizational practice perspective », *Transfer*, vol. 20, n° 4, p. 489-503, <https://doi.org/10.1177/1024258914546270>.