

HEC MONTRÉAL

L'effectivité des accords-cadres internationaux

par

Marina MESURE

**Sciences de la gestion
Gestion des ressources humaines**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Junin 2013

© Marina MESURE, 2013

RÉSUMÉ

Depuis les années 1980, la responsabilité sociale des entreprises a donné lieu à l'émergence de différentes normes et outils pour lesquels les syndicats n'ont que très peu été impliqués. Afin de construire une réponse notamment aux codes de conduite proposés de manière unilatérale par les entreprises, le mouvement syndical, par l'intermédiaire de certaines de ses instances internationales, a mis de l'avant des accords-cadres internationaux (ACI). Contrairement aux codes de conduite, ces accords sont le fruit d'une négociation bilatérale entre les employeurs et certains représentants de leurs travailleurs visant à encourager le dialogue social à plusieurs niveaux ainsi qu'à promouvoir les normes fondamentales du travail.

Si le contenu normatif et procédural de ces ACI ont déjà été analysés par plusieurs auteurs, beaucoup moins nombreux sont ceux qui ont cherché à évaluer les effets de ces accords sur la protection des droits des travailleurs. Ce mémoire, reposant sur plusieurs études de cas, vise justement à combler ce vide analytique en s'attaquant aux facteurs structurant l'effectivité des ACI.

Mots clefs: accords-cadres internationaux, responsabilité sociale des entreprises, syndicalisme international, entreprises multinationales.

REMERCIEMENTS

Je tiens en cet instant à remercier chaleureusement un certain nombre de personnes sans qui la rédaction de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Mes premiers remerciements s'adressent à mon directeur M. Marc-Antonin Hennebert qui a joué un rôle déterminant dans la réalisation de ce travail de recherche. Son encadrement rigoureux a été pour moi des plus bénéfique. En plus de me permettre d'effectuer une collecte de données à l'international, M. Hennebert a été un soutien inestimable aussi bien moralement que financièrement, grâce au poste d'Auxiliaire d'enseignement qui m'a permis de poursuivre mon cheminement universitaire dans les meilleures conditions. Aussi, je tiens à le remercier d'avoir été mon directeur de mémoire et lui témoigner également ma plus haute estime. Dans la continuité du corps professoral d'HEC Montréal, je tiens à remercier l'ensemble des professeurs du département RH que j'ai eu la chance de côtoyer dans un séminaire, chacun d'entre eux m'a apporté un enseignement unique auquel j'espère faire honneur aussi bien dans ce projet de recherche que dans ma future carrière professionnelle. Je tiens particulièrement à remercier Mme Anne Bourhis pour ses encouragements et pour avoir su nous fixer des objectifs déterminants lors du séminaire d'atelier de recherche ainsi que Mme Urwana Coiquaud pour m'avoir toujours soutenu et prêté une oreille attentive et sympathique lors de mes questionnements professionnels. Je remercie enfin le CRIMT (Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail) pour les bureaux qui ont été mis à ma disposition pendant presque 2 ans.

Je tiens ensuite à remercier tous les syndicalistes que j'ai eu la chance de rencontrer et sans qui ce projet de recherche n'aurait pas été possible. Nos échanges auront été des plus riches et une source d'enseignement inestimable. Je les remercie pour leur accueil chaleureux et leur disponibilité lors de nos interviews. Je remercie également Mesdames Michèle Descolonges et Jocelyne Barreau, deux professeures travaillant sur les ACI, que j'ai eues la chance de rencontrer à Paris et avec qui j'ai échangé sur mon sujet d'étude de manière très constructive.

Mes prochains remerciements s'adressent à mes parents, Brigitte et Thierry. Il est difficile de décrire avec des mots toute la gratitude que je souhaiterais leur témoigner à cet instant. Je les remercie pour leur soutien inconditionnel et pour tout leur amour qui ont été et seront toujours la plus inestimable des chances. Être leur fille représente une fierté quotidienne. Je tiens aussi à remercier mes grands-parents et ma tante, tous trois syndicalistes de la première heure qui m'ont permis d'accéder à un réseau déterminant pour ma collecte de données mais qui ont avant tout été mes premiers supporteurs dans tous les projets que j'ai entrepris. Je les remercie pour leur soutien inébranlable et pour les discussions des plus passionnantes que nous avons eu ensemble et qui m'ont permis de développer un esprit critique. Je remercie aussi mon oncle pour son appui et ses conseils des plus avisés durant tout mon cursus universitaire. Une pensée aussi pour mon frère, qui a toujours su avoir les bons mots lorsque j'avais des doutes sur l'avancement de mon projet de recherche. Enfin, je remercie tous les autres membres de ma famille, merci pour toutes vos attentions et nos joies partagées.

Mes derniers remerciements, mais non les moindres, s'adressent à mes amis français, québécois et mexicains qui ont rendu mon parcours universitaire des plus agréables. Faisant fi des distances géographiques, ils ont toujours su m'encourager et m'offrir leur si précieuse amitié. Je remercie, tout particulièrement Michèle pour son soutien académique, sa rigueur littéraire et ses commentaires pertinents dans plusieurs de mes travaux universitaires. Je termine en remerciant mes filleuls Erwan, Nathan et le petit(e) Deshays-Delaval pour la joie indescriptible qu'ils me procurent chaque jour de par la fierté d'être leur marraine.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTES DES TABLEAUX.....	vii
LISTES DES FIGURES ET SCHÉMAS.....	viii
INTRODUCTION	1

PARTIE 1

La problématique de la recherche

CHAPITRE 1 : Délimitation de l'objet de la recherche	6
1.1 Fondements, enjeux et défis d'une régulation sociale internationale	6
1.1.1 Transformation de l'économie mondiale : le phénomène de mondialisation.....	6
1.1.2 L'entreprise multinationale face au besoin de régulation sociale	9
1.1.2.1 L'essor vertigineux de l'entreprise multinationale	9
1.1.2.2 Le besoin de régulation sociale.....	12
1.2 Une réponse aux besoins de régulation sociale supranationale : les accords-cadres internationaux.....	14
1.2.1 L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises	14
1.2.2 Les mécanismes de régulation sociale des entreprises multinationales : une inscription dans le pluralisme juridique	18
1.2.2.1 Les sources de régulation publique.....	19
1.2.2.2 Les sources de régulation privée.....	23
1.3 Contribution des accords-cadres internationaux à la mouvance de la RSE : une nouvelle forme de régulation sociale des entreprises multinationales	26
1.3.1 Quelques repères historiques.....	26
1.3.2 Principaux acteurs	29
1.3.3 ACI : Une vision européenne du dialogue social	30

1.3.4	Clauses et droits fondamentaux rattachés.....	33
1.3.5	Mécanismes de mise en application	36
CHAPITRE 2 : Cadre théorique et hypothèses de recherche		39
2.1	L’effectivité des ACI en tant qu’outil de régulation sociale	39
2.2	Cadre théorique et hypothèses de recherche	41
2.2.1	Structures et politiques de l’action syndicale : du niveau local/national à l’international	43
2.2.1.1	Les réseaux syndicaux et l’implication des syndicats nationaux autour l’ACI.....	43
2.2.1.2	Les politiques des Fédérations syndicales internationales face aux ACI	47
2.2.1.3	Le rôle des Comités d’Entreprises Européens	49
2.2.2	Structures et politiques de l’entreprise multinationale	51
2.2.2.1	Positionnement de la direction : politique d’image vs une politique de dialogue social	52
2.2.2.2	Pays d’origine de la FMN.....	55
2.2.3	Contenu normatif et procédural des ACI	57
2.2.4	Secteur d’activité.....	59
CHAPITRE 3 : Méthodologie de recherche		63
3.1	Mise en contexte	63
3.2	Une démarche exploratoire	64
3.3	Démarche analytique : le devis qualitatif.....	65
3.3.1	Les entretiens en recherche qualitative.....	67
3.4	Les critères de sélection des cas.....	70
3.5	Les matériaux	78
3.6	La technique d’analyse de traitement des données	79

PARTIE 2

Présentation et analyse des données

CHAPITRE 4 : Présentation de la collecte de données		83
4.1	L’ACI de France 4	83

4.2 L'ACI chez France 3	87
4.3 L'ACI chez France 6	96
4.4 L'ACI chez Europe 1	99
4.5 L'ACI chez Luxembourg 1	100
4.6 L'ACI chez Suède 1	104
4.7 L'ACI chez France 1	106
4.8 L'ACI chez Espagne 1	112
4.9 L'ACI de France 2	116
CHAPITRE 5 : Analyse des hypothèses de recherche.....	121
5.1 Vérification de nos hypothèses de recherche	121
5.1.1 Le secteur d'activité	121
5.1.2 Les réseaux syndicaux	127
5.1.3 L'implication des syndicats nationaux	138
5.1.4 L'implication des CEE.....	142
5.1.5 Positionnement de la direction	144
5.1.6 Positionnement et représentativité des FSI	148
5.1.7 Contenu normatif et procédural.....	150
5.1.8 Ressources syndicales	151
5.1.9 Origine de la FMN	153
5.2 Nouvelles hypothèses de recherche	153
5.2.1 La zone géographique et la législation du pays.....	153
5.2.2 L'opinion publique comme levier à l'effectivité des ACI.....	156
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	158
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	162

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Les outils privés de régulation sociale internationale.....	25
Tableau 1.2 : Les ACI : un outil de régulation sociale internationale.....	27
Tableau 1.3 : Les principes fondamentaux de l'OIT.....	32
Tableau 1.4 : Caractéristiques communes de 60 ACI en 2007.....	35
Tableau 3.1 : Les entreprises à l'étude.....	78
Tableau 4.1 : Résultats du bilan 2009 de l'ACI chez <i>France 3</i>	93

LISTES DES FIGURES ET SCHÉMAS

Figure 1.1 : Nombre d'ACI (IFA) et d'ACE (EFA) signés chaque année.....	31
Figure 1.2 : Nombre total d'ACI et d'entreprises signataires par pays.....	32
Schéma 2.1 : Les 4 mesures de l'effectivité d'une norme juridique.....	40
Schéma 2.2 : Les variables d'effectivité des ACI.....	42
Schéma 2.3: Différence entre buyer-driven chains et producer-driven chains.....	61
Figure 4.1 : Récapitulatif de l'histoire de l'ACI chez Luxembourg 1.....	101

INTRODUCTION

Ce mémoire s'inscrit globalement dans les réflexions qui sont menées depuis quelques années sur la régulation sociale des firmes multinationales. Le phénomène de mondialisation a en effet permis à ces firmes de se retrouver au cœur des nouvelles dynamiques mondiales. À titre d'illustration, le *World investment report* de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (UNCTD, 2009 et 1993) dénombrait 82 000 firmes multinationales et quelques 810 000 filiales en 2008 alors qu'au début des années 1990 elles n'étaient que 37 000 et 170 000 filiales. L'essor vertigineux de ces entreprises a également eu pour effet de relancer le débat sur les responsabilités sociales et sociétales de ces entités corporatives dans un contexte où les formes traditionnelles de régulation ne semblent plus correspondre à leurs réalités et avoir prises sur ces dernières. C'est ainsi que le défi de la responsabilité sociale des entreprises se pose désormais comme une préoccupation majeure pour les acteurs sociaux imposant dans son sillage une réflexion profonde sur les modèles de régulation sociale internationale à mettre de l'avant.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'insère ainsi dans un contexte où l'on assiste à la multiplication des mécanismes publics et privés de régulation sociale des grandes entreprises (Verge, 2011; Locke and al. 2007). Plus spécifiquement, la RSE a fait émerger au cours des dernières années une normativité dite «privée» constituée d'instruments plus souples pour réguler les firmes multinationales (Verge, 2011). L'émergence de cette normativité privée s'additionne à celle dite publique, représentée par les cadres juridiques nationaux.

Au niveau des mécanismes de régulation privée, nous retrouvons notamment la norme ISO 26000, la certification SA 8000 ou bien encore les codes de conduite (Drouin, 2010). Toutefois, les critiques sont aujourd'hui nombreuses à l'encontre de ces outils qui n'impliquent pas une participation active des salariés ou de leurs

représentants (Bourque, 2008). Pour pallier les limites de ces instruments, plusieurs organisations syndicales au plan international se sont investies depuis la fin des années 1990 dans l'élaboration et la ratification d'accords-cadres internationaux (ACI).

La genèse de ces accords remonte à l'année 1989 avec l'accord pionnier signé par le groupe alimentaire français BSN-Danone et la Fédération syndicale internationale UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentaire) (Bourque, 2005). Concrètement, les ACI sont généralement négociés entre une multinationale et une Fédération syndicale internationale (FSI). Ces accords intègrent certains principes sur les conditions de travail mais reconnaissent avant tout les droits fondamentaux promus par l'OIT. S'ils ne constituent pas des conventions collectives au même titre que les accords conclus aux échelons national ou local, ils «fournissent un cadre de droits pour encourager la reconnaissance et la négociation à ce niveau » (CISL, 2002 : 44). La ratification de ces ACI a par ailleurs considérablement augmenté ces dernières années en passant de 32 accords en 2004 à 90 en 2011. Cet essor historique a suscité l'intérêt de nombreux auteurs dans la littérature en relations industrielles au cours des dernières années (Bourque, 2005; Drouin, 2006; Barreau et Ngaha, 2012; Léonard et Sobczack, 2010; Stevis, 2010; Descolonges, 2010).

Si un certain nombre d'études se sont concentrées sur le contenu normatif et procédural des ACI depuis leur création, d'autres, en nombre beaucoup plus limité, se sont intéressées à leurs effets réels en matière de protection des droits des travailleurs, c'est-à-dire à leur effectivité. Notre étude cherche justement à pallier à ce déficit analytique en s'attaquant de front à la question suivante : **quelles sont les facteurs structurant l'effectivité des accords-cadres internationaux?**

Pour essayer d'apporter des éléments de réponse à cette problématique pour le moins complexe, nous avons tout d'abord identifié les principales hypothèses présentées dans la littérature afin d'expliquer l'effectivité des ACI. Ces hypothèses s'avèrent par ailleurs liées à la structure et aux politiques de l'action syndicale, aux structures et aux

politiques de l'entreprise, au contenu normatif et procédural de l'ACI et, finalement, au secteur d'activité de l'entreprise signataire. Bien que nous restons prudent quant à la portée de notre recherche et à la généralisation de nos résultats, les données recueillies dans le cadre de cette recherche apporte un éclairage important face aux hypothèses soulevées.

Au plan de notre démarche de recherche, nous avons entrepris, pendant plusieurs mois, une enquête de terrain à l'international qui nous a permis d'effectuer plusieurs entretiens semi-dirigés avec des représentants syndicaux de différentes nationalités œuvrant au sein de multinationales signataires d'ACI. Ces acteurs impliqués dans la signature, la négociation et/ou le suivi des ACI nous ont permis de recueillir des données empiriques sur neuf entreprises multinationales : cinq françaises, une luxembourgeoise, une hollandaise, une suédoise et enfin une espagnole. Les secteurs d'activité de ces firmes sont par ailleurs multiples étant donné l'importance accordée par certains auteurs au contexte sectoriel comme vecteur d'effectivité des ACI. Ainsi, les entreprises étudiées se trouvent dans huit secteurs différents: l'énergie, la construction, la grande distribution, les télécommunications, l'automobile, la sidérurgie, le commerce de détail et l'aérospatial.

Au niveau de la structure de notre mémoire, nous pouvons mentionner que celui-ci se divise en deux parties incluant au total cinq chapitres. La première partie composée des trois premiers chapitres permet de situer la problématique de recherche dans son contexte historique et contemporain. À cet égard, le chapitre 1 présente une recension des écrits sur le thème des ACI permettant de comprendre leur genèse et les enjeux fondamentaux qu'ils soulèvent. Le chapitre 2 décrit le cadre conceptuel de notre étude et présente les principales hypothèses soulevées dans la littérature à l'égard de l'effectivité des ACI. Le dernier chapitre de cette première partie présente notre méthodologie de recherche en identifiant les cas étudiés et la manière dont nous avons recueilli nos données empiriques.

La deuxième partie du mémoire divisée en deux chapitres permettra quant à elle d'exposer et d'analyser les données empiriques recueillies. Ainsi, le chapitre 4 nous permettra d'analyser l'effectivité des ACI étudiés en fonction des informations que nous aurons récoltées auprès des différents acteurs impliqués dans la signature, la négociation et/ou le suivi de ces accords. Enfin, le dernier chapitre sera l'occasion d'une analyse transversale des différents cas étudiés en fonction des hypothèses de recherche soulevées dans le chapitre 2. Ce dernier chapitre permettra ainsi de situer notre recherche face au corpus empirique actuellement en développement concernant l'effectivité des ACI.

Finalement, notre conclusion sera l'occasion d'une discussion sur notre projet de recherche. Après avoir effectué un retour sur les principaux constats de notre recherche, un regard critique nous permettra d'exposer les limites de notre étude. Nous compléterons cette conclusion en identifiant quelques pistes de recherche demeurant à être explorées.

Partie 1

La problématique de la recherche

Chapitre 1

Délimitation de l'objet de la recherche

1.1 Fondements, enjeux et défis d'une régulation sociale internationale

1.1.1 Transformation de l'économie mondiale : le phénomène de mondialisation

De manière générale, la mondialisation peut être perçue comme « un processus de construction d'un système international qui tend vers l'unification de ses règles, de ses valeurs et de ses objectifs » (Perspective monde)¹. En ce sens, la mondialisation devrait être entendue comme un « phénomène total » (Dollfus, 2001) englobant les dimensions économiques, politiques, sociales et culturelles. Différents auteurs s'accordent toutefois sur la difficulté de définir précisément la mondialisation de par la complexité et la diversité des phénomènes qui y sont rattachés (Aballéa et Mias, 2010; Michalet, 2009). En effet, comme le souligne Michalet, la mondialisation a un impact significatif sur un ensemble d'acteurs que ce soit les États-nations, les entreprises, les institutions financières, les consommateurs, les travailleurs, et bien d'autres encore, ce qui rend le phénomène complexe à analyser (2009 : 6).

La difficulté manifeste de définir adéquatement le phénomène de mondialisation se prolonge également dans la détermination de ses origines. Pour certains, ce phénomène serait apparu au XVI^e siècle avec les Grandes Découvertes, marquées par l'exploration des océans et la conquête de nouveaux territoires par les Européens (Boucheron, 2010). Pour d'autres, qui défendent le postulat selon lequel « toute histoire est nécessairement mondiale » (Novalis cité dans Braudel, 1979 : 9), la mondialisation apparaît dès l'Empire romain en s'organisant sur le pourtour

¹ Équipe Perspective monde, Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945. Université de Sherbrooke. Dir : Jean-Herman Guay
<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1511>

méditerranéen (Brunel, 2007). Toutefois, comme le souligne Braudel, ce sont avant tout les Grandes Découvertes qui ont permis d'assurer la connexion entre les différents pays du monde par la mise en place de la première « économie-monde » (Braudel, 1979). L'économie-monde est ici caractérisée par l'urbanisation massive autour de grandes villes majoritairement portuaires, par la création de grands pôles industriels et par la circulation des flux de marchandises au niveau international. Par l'appellation économie-monde, Braudel mettra ainsi l'accent sur la primauté économique du phénomène de mondialisation. Il en déduira que cette économie-monde a eu un impact significatif sur la hiérarchisation des zones géographiques, entre intégration ou exclusion à l'espace mondialisé (Braudel, 1979). De plus, Braudel mentionnera que la prééminence économique de la mondialisation aura pour effet « d'exagérer les inégalités, d'enfermer dans la pauvreté ou la richesse les copartageants de l'économie-monde, [et de] leur assigner des rôles » (Braudel, 1979 : 36). Assurément, la vision de Braudel sur la genèse de la mondialisation intègre une perspective critique des effets de ce phénomène. Cette perspective sera d'ailleurs reprise par divers courants altermondialistes insistant sur les effets inégalitaires que peut engendrer la mondialisation.

S'il n'existe pas d'histoire consensuelle de la mondialisation, un certain nombre d'historiens ont cependant réussi à déterminer au moins trois grandes étapes dans ce phénomène évolutif. Ainsi, après la première étape qui est celle des Grandes Découvertes du XVI^e siècle mentionnée auparavant, la deuxième étape fut marquée par la colonisation au XIX^e siècle jumelée à l'industrialisation des sociétés occidentales. Plus précisément, cette étape se situerait entre la moitié du XIX^e siècle et le début du XX^e siècle, favorisée par l'ouverture de nouvelles voies maritimes, les canaux de Suez et Panama, et la multiplication des échanges grâce à la navigation à vapeur et à l'extension du chemin de fer (Brunel, 2007). Une mondialisation alors centrée sur l'Atlantique où près de 50 millions d'Européens « peuplent de nouvelles terres et annexent d'immenses empires coloniaux » (Brunel, 2007). Par la suite, l'entre-deux-guerres témoigne d'une stagnation considérable de la mondialisation,

avec une récession économique majeure à l'échelle mondiale liée à la grande dépression des années 1930, un chômage massif et plusieurs clivages entre des systèmes politiques rivaux (Murray, 2010). C'est le retour du protectionnisme étatique et la fragmentation des marchés mondiaux (Brunel, 2007). Dans ce contexte, il a fallu attendre la fin de la Seconde Guerre mondiale pour entamer la troisième étape du phénomène de mondialisation avec l'essor vertigineux et historique des firmes multinationales, soutenu par la révolution des transports maritimes, ferroviaires et du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette dernière étape à une dimension particulière étant donné qu'elle englobe, selon les critères de l'OCDE, l'ensemble des composantes de la mondialisation que sont l'internationalisation (développement des flux d'exportation), la transnationalisation (l'essor des flux d'investissement et implantations à l'étranger) et enfin la globalisation (mise en place de réseaux mondiaux de production et d'information); des éléments clefs qui ont permis l'avènement des firmes multinationales (Brunel, 2007) .

Ainsi, la phase la plus contemporaine de la mondialisation serait marquée par le rôle prédominant des grands groupes économiques. Pour Hennebert, il ne fait aucun doute que « les firmes transnationales semblent véritablement être au cœur du processus » de mondialisation (2007 : 46). Allant encore plus loin, des auteurs comme Clerc (2004) prétendent que la croissance fulgurante des multinationales représente une véritable « deuxième mondialisation » définit comme « l'ère de la multinationalisation ». Dans le même ordre d'idée, Carroué souligne que les entreprises multinationales peuvent être considérées comme au cœur du processus de « valorisation différenciée et sélective des différents territoires par le capital dans un cadre concurrentiel » (Carroué, 2007 cité dans Ardinat : 2010). Ces différents auteurs ont en commun de montrer un intérêt particulier et significatif pour l'essor des firmes multinationales dans l'histoire de la mondialisation.

En somme, si l'importance des changements structuraux et institutionnels qu'ont engendrés la mondialisation est reconnue par une large majorité d'auteurs, ce

phénomène démontre également que l'évolution des systèmes économiques, politiques et sociaux est façonnée par l'action humaine et institutionnelle (Le Roy Ladurie, 1974), la mondialisation restant comme Michalet (2009) l'a souligné, un phénomène inachevé...

1.1.2 L'entreprise multinationale face au besoin de régulation sociale

1.1.2.1 L'essor vertigineux de l'entreprise multinationale

D'un point de vue historique, « l'ère de la multinationalisation » apparue à la deuxième moitié du XXe siècle témoigne de l'essor vertigineux des firmes multinationales (Clerc, 2004). Toutefois, force est de constater que les entreprises ont depuis longtemps cherché à déployer leurs réseaux de production sur différents territoires. À cet effet, rappelons que Ford et General Motors ont, aux États-Unis, commencé à « éparpiller » leurs unités de production dès les années 1920. L'entreprise Singer a, quant à elle, commencé à fabriquer des machines à coudre dans divers pays d'Europe dès les années 1880 (Clerc, 2004). Certains auteurs avanceront même que les premières compagnies coloniales du XVIIe siècle représentaient déjà une forme primitive de l'entreprise multinationale contemporaine (Guay, 1987). Ainsi, même si la transnationalisation des entreprises s'est accélérée au cours des dernières années, ce phénomène tire ses origines d'une histoire beaucoup plus ancienne. Néanmoins, c'est au cours des toutes dernières décennies qu'il a connu une croissance exponentielle, le capitalisme industriel et financier ayant été un véritable tremplin à ce phénomène. De nos jours, le nombre de firmes transnationales continu à évoluer. En effet, selon *The World investment report* de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (UNCTD, 2009 et 1993), on

dénombrait, en 2008, 82 000 firmes multinationales et quelques 810 000 filiales alors que celles-ci n'étaient que 37 000 avec 170 000 filiales, au début des années 1990².

Les répercussions du phénomène de transnationalisation des entreprises sont nombreuses. La principale réside dans la construction d'une nouvelle division internationale du travail orientée vers les économies de coût, c'est-à-dire que l'entreprise œuvrant désormais à l'international oriente ses choix en fonction des coûts associés à la production ou aux services dans tel ou tel pays. Par exemple, les pays émergents offrent des régimes de protection sociale et des conditions salariales très avantageuses et compétitives pour ces firmes en comparaison aux coûts salariaux dans les pays développés. Dans cette logique, le monde est alors devenu « an increasingly open place, where investment, employment and income would flow to where conditions were most welcoming » (Standing, 2011: 5).

Cette nouvelle réalité a pour conséquence de créer une répartition inégale du travail à l'échelle internationale. C'est pour cette raison que la mondialisation explique en grande partie l'intensification de la concurrence internationale et l'accroissement des liens d'interdépendance entre les nations, les activités humaines ainsi que les systèmes politiques (Dessler et al, 2009). Braudel soulignera ainsi que :

« la division du travail à l'échelle du monde n'est pas un accord concerté et révisable à chaque instant entre partenaires égaux. (...) L'échange inégal créateur de l'inégalité du monde, et, réciproquement, l'inégalité du monde, créatrice obstinée de l'échange » (Braudel, 1979 : 36).

Ce constat se traduit donc par la fragmentation des activités des firmes transnationales dans une logique d'économie de coût. En effet, celles-ci endossent des stratégies d'extension géographique toujours à la poursuite de nouveaux investissements qui permettront de dégager le plus de profits (Guay, 1987).

² Devant la montée en importance de cet acteur économique, plusieurs économistes et institutions ont essayé de préciser les balises définitives d'une entreprise multinationale. Une ébauche de définition a alors été émise par l'Organisation internationale du Travail (OIT) par l'entremise de la *Déclaration Tripartite de l'OIT*. Admettant qu'une définition juridique ne pouvait pas être intégrée dans la Déclaration, l'OIT se contentera des termes descriptifs suivants : « Les entreprises multinationales comprennent des entreprises, que leur capital soit public, mixte ou privé, qui possèdent ou contrôlent la production, la distribution, les services et autres moyens en dehors du pays où elles ont leur siège » (Daugareilh, 2010 : 433).

Ces firmes ont, de ce fait, un certain pouvoir qui surplombe l'État étant donné que leur terrain d'action ne compte plus de frontières. Ainsi, les différents facteurs institutionnels nationaux qui ont pu avoir un temps le monopole de la division du travail se voient aujourd'hui dépassés par ces firmes multinationales qui dictent le nouveau visage du monde du travail à l'échelle mondiale (Taylor et Thrift, 1982). Effectivement, le fractionnement géographique de l'industrie se fera, dès lors, par l'entremise des grands groupes. À titre d'exemple, l'IRIS (Institut de recherches et d'informations socio-économiques) rapporte qu'en 2007, 57% des nouveaux emplois créés à l'échelle internationale se situaient en Asie (Hurteau, 2009). Pour cause, le travail dit productif s'effectue dans les pays émergents alors que le travail de réalisation se fera davantage dans les pays développés. Cette répartition reste cependant à nuancer au vu des nouveaux acteurs économiques en Asie tels que la Chine, haut pôle dans l'industrie des nouvelles technologies.

Dans cette nouvelle division du travail, la main-d'œuvre est habituellement considérée en termes d'effectifs, car le travail est perçu « comme une charge variable et non comme une ressource » (Raveyne, 2008). Le constat devient plus préoccupant lorsqu'on prend en considération que dans ce modèle de division internationale du travail, la « gestion de la production industrielle se fait à l'échelle du monde, mais celle du social reste régionale et locale » (Nonjon et Dallenne, 2004 : 57). S'en suivent alors des risques de nivellement par le bas des conditions sociales. Considérant les possibilités pour les entreprises de délocaliser à leur gré, la sécurité d'emploi n'est plus assurée et les conditions salariales non plus. Il est vrai que la délocalisation est un terme couramment utilisé puisque récurrent dans l'économie contemporaine (Raveyne, 2008). La menace de délocalisation et *a fortiori* de pertes d'emplois, permet de niveler par le bas les conditions de travail et d'imposer la flexibilité comme nécessité concurrentielle pour la survie de l'entreprise. Ainsi, « si, pour certains, flexibilité rime avec compétitivité, croissance et emploi, pour beaucoup, flexibilité rime avec précarité, cumul de petits boulots et temps partiel contraint » (De Lardevel et Bensasson, 1999 : 35). Face à cette nouvelle division

internationale du travail et son étroite corrélation avec le nivellement par le bas des conditions sociales dans certains pays, se pose alors la question de la régulation sociale des firmes multinationales.

1.1.2.2 Le besoin de régulation sociale

La mondialisation pose un certain nombre de défis pour les cadres législatifs nationaux qui ne sont plus en mesure d'encadrer les firmes multinationales.

D'abord, les centres de décisions de ces entreprises sont éparpillés. Effectivement, les décisions peuvent relever d'unités satellites de production et « il n'existe plus de centre d'imputation unique de la responsabilité patronale » (Verge, 2011). Aujourd'hui les firmes s'organisent, selon Morin (2005) en 3 niveaux d'organisation : le niveau établissement, celui d'entreprise et celui du groupe (niveau financier qui s'intéresse avant tout aux actionnaires). Ces différents niveaux de l'organisation ne poursuivent pas forcément les mêmes objectifs d'un point de vue de la responsabilité sociétale. Certains poursuivent des objectifs à long-terme et d'autres davantage à court-terme. Cette division des centres décisionnels a donc souvent pour effet de disséminer les responsabilités en matière sociale. Ainsi, il est difficile de déterminer jusqu'où la législation nationale peut s'appliquer dans une entreprise réseau qui transcende les frontières et ayant des centres décisionnels multiples.

D'autre part, même lorsque l'entreprise est sur un territoire, la législation nationale peut ne pas être compétente en matière de droit du travail. À cet égard, l'apparition de zones d'exclusion du droit territorial au sein d'un même pays, pose un enjeu de taille quant à la portée et l'applicabilité des cadres législatifs nationaux (De Tonnancour et Vallée, 2009). Ces zones sont en effet non soumises aux législations nationales faisant ainsi fi de la territorialité. Prenons un exemple concret pour illustrer les défis que cela peut poser. Lorsqu'Eurodisney a voulu s'implanter en France, l'entreprise multinationale américaine a demandé au gouvernement français la création d'une

exclusion du droit territorial (Moreau et Trudeau, 1998). Une mesure qui aurait permis à Eurodisney d'exclure les travailleurs du parc de la législation française sur le droit du travail qui se veut plus protectrice en comparaison aux législations nord-américaines. Malgré de fortes pressions, mais grâce à des compensations très généreuses, le parc d'attraction s'est finalement installé en France sans cette exclusion territoriale. Toutefois, ce cas ne fait pas exception et des zones franches, non soumises aux législations nationales, sont apparues dans plusieurs pays du monde et notamment au Mexique avec les tristement célèbres : Maquiladoras (Villavicencio, 2004 ; Beaumier, 1990). Le constat est sans appel : même lorsque l'action étatique se veut régulatrice en matière sociale, la suprématie des firmes multinationales empiète sur ces modèles, comme nous le voyons avec la création des zones franches.

En plus d'échapper aux législations nationales, en l'absence de législation internationale du travail, certains auteurs s'inquiètent également de l'accroissement du dumping social auquel ont recours de plus en plus d'États afin de rester attractifs pour ces grands groupes. Effectivement, le phénomène de mondialisation a favorisé le dumping social qui vise à faire reposer la compétitivité internationale sur la dévalorisation du coût de la main-d'œuvre (Doubia-Henry et Gravel, 2006). Ainsi, plusieurs auteurs pointent du doigt la dépendance croissante qui se crée entre les États et ces firmes en ce sens qu'elle témoigne d'une perte d'autonomie des gouvernements nationaux jumelée à un pouvoir grandissant des institutions financières internationales (Murray, 2010; Doubia-Henry et Gravel, 2006). Par conséquent, au lieu de construire une législation plus stricte envers les entreprises qui souhaitent délocaliser ou niveler vers le bas les conditions de travail, l'action étatique contemporaine s'inscrit dans une logique inverse. Elle adopte souvent des lois au profit de ces grands groupes et au détriment des salariés par peur de perdre son attractivité concurrentielle, car les États sont aussi concurrents entre eux (Theroux, 2012). Dans ce contexte, nous pouvons considérer que le droit du travail est ébranlé par cette compétitivité interétatique accrue et par l'absence de législation

internationale du travail, deux facteurs permettant aux firmes multinationales d'échapper à la régulation sociale.

En conclusion, la concurrence frénétique, due essentiellement à la transformation de l'économie mondiale qui pousse à l'ouverture commerciale, ainsi que la tendance accrue à l'internationalisation de la part des entreprises multinationales, ont fragilisé les cadres législatifs nationaux et *a fortiori* ont posé la question de la régulation sociale internationale (Itschert, 2010). Partant de cette observation, l'accent est alors mis sur le pluralisme juridique, c'est-à-dire l'entrelacement d'une normativité publique et privée afin d'apporter quelques outils répondant à la régulation sociale internationale des firmes transnationales (Verge, 2011; Coutu 2007). Un défi qu'incarnera notamment la responsabilité sociale des entreprises.

1.2 Une réponse aux besoins de régulation sociale supranationale : les accords-cadres internationaux

1.2.1 L'émergence de la responsabilité sociale des entreprises

Depuis maintenant quelques années la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est d'une grande actualité dans les débats sociétaux. La RSE se définit comme « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné » (Pasquero, 2005 : 80). Selon certains auteurs, ce concept de RSE serait apparu à la fin du XXème siècle à une époque de grands troubles corporatifs où se succédèrent « des scandales sociaux, sanitaires, financiers, et environnementaux traduisant une irresponsabilité croissante d'un certain nombre de grandes entreprises » (Saincy, 2010 : 177). Face à ces scandales, le besoin s'est fait sentir d'exiger des corporations qu'elles *rendent des comptes* à la société. Dès lors, la RSE s'est caractérisée comme une « recherche de compensation et d'amélioration des pratiques » de la part des

entreprises afin de légitimer leurs actions (Bodet et Lamarche, 2007 :2-3). D'autres auteurs iront encore plus loin en appréhendant la RSE comme une « nouvelle forme de démarchandisation du monde » (Postel et Sobel, 2010). Quelle que soit la théorie avancée par les auteurs, nous constatons que la logique de la RSE rompt significativement avec l'idéologie capitaliste néolibérale qui a bien souvent écarté la responsabilité sociale de l'esprit corporatif et de la structure organisationnelle. Soutenant cette idée, la RSE fut vivement combattue dès ses premiers pas par certains auteurs qui n'admettaient pas la nécessité d'introduire une dimension sociale à l'entreprise. Ce fut notamment le cas de Friedman (1970) lorsqu'il affirma que « the social responsibility of business is to increase its profits ». Nous comprendrons aisément, suite à cette observation, que les débats entourant la RSE sont souvent contradictoires selon l'école de pensée.

Toutefois, force est de constater que les motivations des corporations d'intégrer certains principes de RSE, loin d'être toujours philanthropiques, répondent à un besoin de légitimité. Effectivement, la recherche de légitimité aux yeux de la société et donc des futurs consommateurs est cruciale pour ces entreprises. Déjà au début du XXe siècle, le sociologue et économiste allemand Max Weber mettait en garde, sur le besoin de légitimité des divers types de domination. Selon lui, « toutes les dominations cherchent à éveiller et à entretenir la croyance en leur légitimité » (Weber, 1971). La RSE répondrait en ce sens à une perte de légitimité des firmes multinationales au cours des dernières années. En effet, les médias et les ONG ont dénoncé violemment les pratiques de certains grands groupes à travers des enquêtes médiatiques bien documentées (reportages, publications accablantes, dénonciations publiques etc.). Nous pourrions rappeler à titre d'exemple le cas de l'entreprise multinationale Nike dans les années 1990 qui a vu son image fortement atteinte suite à la publication de rapports accablants sur les conditions de travail de ses fournisseurs. Du travail des enfants au Cambodge et au Pakistan, aux travailleurs sous-payés en Indonésie, l'entreprise a été accusée de « low wages, poor working conditions, and human rights problems » (Locke, 2003 : 9). Ces événements ont fait

naître une image publique parfois négative de ces firmes et incité le client, le citoyen, le salarié à se mobiliser contre certaines de leurs pratiques. Voulant répondre à ce déficit d'image, des entreprises se sont donc ouvertes au mouvement de la RSE qui est devenue, dans ce contexte, une vitrine sociale nécessaire à la prospérité de l'entreprise.

Ainsi, les motivations de l'entreprise à adopter des pratiques de RSE sont diverses. Les motivations sont le plus couramment d'ordre économique et vues comme une recherche de « légitimations sociales, des réductions de risques réputationnels [restant] au registre du marketing éthique et de la communication d'entreprise » (Saincy, 2010 : 178). Tout ceci dans le but de se démarquer aux yeux du consommateur et ainsi d'acquérir des nouvelles parts de marché. Dans une même logique corporative, les motivations sont également d'ordre mimétique (concurrence), c'est-à-dire que dans un contexte international hautement concurrentiel, il est nécessaire de ne pas être mis à l'écart et donc d'imiter d'autres entreprises qui auraient déjà adopté un comportement de RSE. Les motivations peuvent être enfin de nature sociale-éthique : faire ce qui est bon, éviter ce qui est mal. L'ensemble de ces motivations a en commun de répondre conjointement à la pression des marchés (profits, rentabilité etc.) et à la pression sociale (valeurs de la société, normes sociales etc.).

Au-delà des motivations qui ont poussé les entreprises à adhérer au mouvement de RSE, le déploiement des pratiques de RSE a nécessité le soutien et l'interaction d'un certain nombre d'acteurs. Les acteurs sociaux ont notamment pu se saisir de la mouvance de RSE pour implanter une logique de dialogue social par l'entremise d'un terrain propice à l'intervention sociale. Effectivement, les acteurs sociaux ont tenté de s'impliquer sur « les thèmes mis en avant par les entreprises dans leur discours RSE. [Ainsi] les syndicats se sont saisis du concept de RSE pour en faire l'objet de négociation». (Bodet et Lamarche, 2007 : 11).

L'implication syndicale dans le mouvement de RSE n'a pas été linéaire et homogène. En effet, il existe des degrés d'implication différents dans les pratiques de RSE selon que le syndicalisme soit international, régional ou national (Saincy, 2010). Depuis les dernières années, les structures du syndicalisme international ont vu la RSE comme un terrain propice à leur intervention; la Confédération syndicale internationale a insisté sur le rôle de premier plan qu'elle devrait jouer dans le débat public sur la RSE (Saincy, 2010). Parallèlement, le syndicalisme européen, par l'entremise de la Confédération européenne des syndicats, s'est lui aussi démarqué en apportant son soutien, en 2001, au Livre vert sur la RSE proposé par la Commission européenne. Le syndicalisme national quant à lui ne reste pas en marge des pratiques de RSE mais son rôle est un peu moins proactif que celui des acteurs sociaux internationaux ou régionaux (Saincy, 2010). D'une manière générale, on constate toutefois un renforcement de l'implication des acteurs sociaux à tous les niveaux dans les pratiques de RSE.

Enfin, de manière plus innovante, nous avons pu voir émerger de nouvelles formes de dialogue social entre les organisations syndicales et les organisations non gouvernementales et autres associations. Un phénomène qui a notamment pu être observé en France au travers le *Forum citoyen sur la RSE* qui réunit en cette occasion des organisations syndicales, mais aussi des ONG et associations telles que Greenpeace et les Amis de la Terre afin de discuter des enjeux entourant la RSE (Saincy, 2010).

Finalement, malgré des débuts timides de la part des partenaires sociaux face aux pratiques de RSE qui se voulaient non contraignantes et souvent autoproduites par l'entreprise, ce qui évinçait les formes de négociations collectives (Bodet et Lamarche, 2007), la création de nouveaux outils désormais négociés de manière bilatérale a permis aux acteurs sociaux de se retrouver au centre des enjeux de RSE et de promouvoir « le dialogue et la coopération plutôt que (...) des mesures coercitives pour assurer la mise en œuvre des droits [des travailleurs]» (Drouin et Duplessis, 2009 :6)

Après avoir essayé de définir le concept de RSE et les acteurs impliqués dans ce processus, nous allons désormais voir plus en détails les mécanismes promus par la RSE permettant de réguler les entreprises multinationales. Des mécanismes qui s'inscrivent aujourd'hui dans un pluralisme juridique.

1.2.2 Les mécanismes de régulation sociale des entreprises multinationales : une inscription dans le pluralisme juridique

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises multinationales ne sont plus soumises intégralement aux réglementations nationales dans le sens où leur situation géographique transcende les États. Il convient alors de trouver des outils supranationaux capables de réguler ces firmes sans pour autant saper l'autorité et la place de l'État. Pour répondre à ces préoccupations est apparu une normativité dite privée constituée d'instruments plus souples, venant compléter les outils déjà existants au niveau de la normativité publique (Verge, 2011). C'est dans ce contexte que l'on voit apparaître la règle sociale dans certains instruments de RSE. Alors que la règle juridique, issue de la normativité publique, est « fondée sur le fait qu'une règle de conduite puisse être imposée par contrainte à l'initiative d'une instance spécialisée », la règle sociale, issue de la normativité privée, repose quant à elle sur « la convention, la coutume, la mode, la réciprocité des intérêts » (Coutu, 2007 : 99). L'émergence de cette normativité privée permet de s'ajouter à la normativité publique, ce qui enrichit le droit en y ajoutant une valeur heuristique, c'est-à-dire en créant des règles en dehors du cercle qu'il connaît, celles que l'État produit. Cette nouvelle pensée juridique ainsi fondée sur le pluralisme juridique a fait naître différents instruments capables d'atteindre l'entreprise-réseau située dans son ensemble international (Verge, 2011; Locke and al. 2007).

Par ailleurs, l'émergence de la normativité privée visant à réguler les entreprises multinationales à travers divers instruments juridiques, peut dépendre de mécanismes

publics ou privés de régulation sociale. En effet, depuis de nombreuses années, l'appropriation des droits fondamentaux au travail se fait aussi bien par des organisations internationales que par différents acteurs sociaux (Duplessis, 2010).

1.2.2.1 Les sources de régulation publique

Les initiatives de régulation publique peuvent émaner d'un certain nombre d'institutions internationales. C'est le cas de l'Organisation internationale du Travail (OIT) dont les conventions et déclarations impulsent un ordre normatif au plan supranational (Duplessis, 2010). Un des instruments les plus intéressants émanant de l'OIT concerne toutefois la *Déclaration des principes tripartite sur les entreprises multinationales* adoptée dans les années 1970. Cette Déclaration a joué un rôle considérable dans la dénonciation des problèmes sociaux liés à l'activité des firmes transnationales (Daugareilh, 2010). Un premier texte a été adopté en novembre 1977 pour ensuite être modifié à plusieurs reprises pour finalement incorporer la *Déclaration de l'OIT de 1998*³ sur les principes et droits fondamentaux au travail, ainsi que plusieurs conventions dont celle portant sur le travail des enfants (Daugareilh, 2010). Marquant un certain élargissement de son champ d'application, cette déclaration sera rebaptisée *la Déclaration tripartite sur les multinationales et la politique sociale*⁴.

Avant d'être officiellement adoptée, la *Déclaration tripartite* fera l'objet de critique de la part notamment des représentants des employeurs en raison de son possible caractère contraignant, ce qui poussera l'OIT à en faire une démarche purement volontaire. Dès lors la *Déclaration tripartite* regorgera d'un vocabulaire purement incitatif avec des mots tels que : «guider, préconiser, devrait respecter, devrait

³ La Déclaration de l'OIT de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail a permis de définir les 8 conventions considérées comme fondamentales en ce qui a trait au travail. C'est-à-dire des principes relatives à la liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire; l'abolition du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession <http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang--fr/index.htm>

⁴ <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/312-3-1-2-offre-iso-26000-2#panel1>

s'efforcer, devrait tenir dûment compte, etc»⁵. Toutefois, le caractère plus souple de cette déclaration lui permet aujourd'hui de revêtir une portée universelle et « guider les entreprises multinationales, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie et les relations professionnelles »⁶. Par les préoccupations sociales qu'intègre la *Déclaration tripartite*, on peut parler d'une prise en compte des enjeux de RSE, tout en mentionnant que le caractère volontaire a pour conséquence d'instaurer « un cadre faiblement juridicisé, [c'est-à-dire] faiblesse juridique et jurisprudentielle » (Bodet et Lamarche, 2007 : 6). Toutefois, ne réduisons pas la portée de cette *Déclaration Tripartite* qui, de par son contenu, se voit placer au-dessus du non droit dans l'ordre juridique grâce à ses procédures d'application et de contrôle. Finalement, la *Déclaration tripartite* de l'OIT est « le seul instrument juridique international qui soit multilatéral, universel et tripartite » centré principalement sur les questions sociales et couvrant un large spectre en termes de destinataires (entreprises multinationales, gouvernements, organisations d'employeurs et de travailleurs) (Daugareil, 2010 : 432-3). Son champ d'application se restreint néanmoins aux États et non directement aux acteurs réels de la mondialisation contemporaine que sont les entreprises mondialisées.

Bien que l'OIT ait une part importante voire prédominante dans les mécanismes publics visant à réguler les entreprises multinationales, elle n'en a pas le monopole. En effet il existe d'autres mécanismes publics de régulation sociale émanant de diverses organisations internationales.

Tout d'abord, le Pacte mondial des Nations Unies (*The Global Compact*) créé en 1999 sous l'égide de Organisation des Nations Unies demande aux entreprises qui y adhèrent de respecter 10 principes en matière de normes du travail, de droits de la personne, d'environnement et de lutte contre la corruption (Drouin et Duplessis,

⁵ Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf

⁶ Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf

2009). La Déclaration de 1998 de l'OIT portant sur les droits fondamentaux au travail, a notamment été incorporée au sein du Pacte, ce qui permet de reconnaître la compétence de l'OIT pour établir des normes fondamentales au travail. Afin de participer à ce programme du *Global Compact* l'entreprise doit s'engager dans la mise en œuvre et le respect de dix principes tirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la Déclaration de l'OIT, de la Déclaration de Rio sur l'environnement et sur la convention des Nations Unies contre la corruption⁷.

Une autre initiative est attribuée à la Société financière internationale, l'organisme en charge du secteur privé au sein du groupe de la Banque Mondiale. En effet, par une coopération avec l'OIT, la Banque Mondiale a développé le programme *Travailler Mieux* qui vise à promouvoir les droits fondamentaux au travail de la Déclaration de 1998 et à respecter les législations nationales du travail dans l'industrie du textile et de l'habillement (Drouin, 2010). Ce programme développé en 2006 repose par le biais de mécanismes incitatifs sur « une logique de libre marché et font appel à la reconnaissance par les entreprises de leur propre intérêt à améliorer les conditions de travail dans leur établissement » (Drouin et Duplessis, 2009). Cette initiative fait suite aux résultats positifs du programme *Better Factories Cambodia* émanant d'un accord commercial entre les États-Unis et le Cambodge où les États-Unis s'engageaient à un meilleur accès à leur marché des produits cambodgiens en échange d'une amélioration des conditions de travail au Cambodge (Drouin, 2010).

En outre la *Déclaration de Singapour*, qui symbolise le rapprochement de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et l'OIT, peut être vue comme une autre forme de régulation sociale publique. Cette déclaration symbolise un pas en avant pour l'OMC au plan social qui depuis les années 1990 s'est opposée à l'idée d'imposer « un minimum de règles sociales dans le commerce international » (Siroën, 2011). Dans cette déclaration, l'OMC engage ses membres à « respecter les droits fondamentaux au travail internationalement reconnus » (Drouin et Duplessis, 2009).

⁷ Site officiel United Nations Global Compact
http://www.unglobalcompact.org/languages/french/dix_principes.html

Depuis, l'OMC et l'OIT ont continué à travailler sur les relations entre le commerce et l'emploi. Cependant, force est de constater que la démarche entreprise par ces deux organismes se rapproche plus des accords commerciaux comme l'ALENA et son complément l'ANACT. Par conséquent, ces mécanismes s'adressent davantage aux États qu'aux entreprises.

Enfin, les principes directeurs de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) à l'attention des multinationales constituent également un mécanisme de régulation publique. Ces principes consistent à : « encourager les entreprises opérant sur leur territoire à respecter, partout où elles exercent leurs activités, un ensemble de principes et de normes largement reconnus qui visent à assurer de leur part un comportement responsable » (OCDE, 2008). Ils traitent de diverses questions reliées à l'emploi, au droit du travail, à l'environnement et à la responsabilité sociétale. Ici encore c'est par l'entremise des États que s'opèrent un suivi et des sanctions en cas de violation, ce qui peut poser certaines limites étant donné que plusieurs analyses récentes suggèrent une incapacité des États à imposer de telles sanctions (Oldenziel et Wilde-Ramsing, 2009).

En somme, deux constatations émergent de cette analyse. Premièrement, nous pouvons observer que les sources de régulation publique émanent le plus souvent de l'OIT ou d'autres organisations en interaction avec celle-ci. Nous observons également que ces outils s'adressent principalement aux États et seulement aux multinationales par l'entremise de ceux-ci. Deuxièmement, pour pallier à cette importante limite d'applicabilité des mécanismes de régulation publique aux firmes multinationales sont apparues des sources de régulation privée s'adressant directement à ces organisations et pouvant être perçues comme complémentaires aux mécanismes publics (Verge, 2011; Drouin, 2010; O'Rourke, 2003).

1.2.2.2 Les sources de régulation privée

Aux sources de régulation publique du niveau national et international, s'ajoutent de nouvelles formes de régulation sociale émanant d'acteurs non étatiques. Ces initiatives sont si nombreuses qu'il est impossible d'en dresser une liste exhaustive (Drouin, 2010). Néanmoins, certaines initiatives suscitent particulièrement l'intérêt dans la littérature portant sur la RSE. Parmi ces différentes initiatives, nous retrouvons les labels sociaux, notamment la norme SA 8000 ou encore les lignes directrices de l'ISO 26 000 ainsi que des outils tels que les codes de conduite et les accords-cadres internationaux (Descolonges, 2010; Drouin, 2010).

Au nombre de ces initiatives, Bourque (2008: 24) mentionne que les codes de conduite sont « l'instrument privilégié par les entreprises multinationales pour promouvoir leurs responsabilités sociales ». Ces codes de conduite peuvent être définis comme des documents écrits représentant « un ensemble de principes auxquels une entreprise accepte volontairement de se plier dans le cadre de ses activités » (Vallée, 2003 : 364). Jenkins (2001: 1) rajoute que "codes have been developed covering various issues, of which the most prominent are labour standards, environmental impact and human rights". Les critiques sont aujourd'hui nombreuses à l'encontre de ces outils qui n'impliquent pas une participation des salariés ou de leurs représentants.

À ce jour, les codes de conduite font partie intégrante d'un certain nombre de labels sociaux et environnementaux. Ainsi, le concept de régulation sociale a pu être élargi à ces labels (Bourque, 2008). En effet, les modèles de régulation peuvent découler de certifications diverses telles que le label SA 8000 ou bien des labels non certifiant comme la norme ISO 26 000. Pour ce qui est du label SA 8000 (Social Accountability 8000), il est élaboré par un organisme indépendant (SAI) regroupant différentes parties prenantes avec pour mission « to advance the human rights of

workers around the world »⁸. Cette certification est fondée sur 8 énoncés substantifs et un procédural (Drouin, 2010). Ces énoncés touchent notamment "le travail des enfants, le travail forcé, la santé et la sûreté, la liberté d'association et le droit à des négociations collectives, la discrimination, la discipline, les heures de travail, la compensation et les systèmes de gestion"⁹. Elle s'applique aux entreprises à travers leur propre démarche de RSE et vise à la création de politiques et de procédures qui protègent les droits de l'homme des travailleurs. Le contrôle du respect des principes rattachés à la certification SA 8000 se fait par l'intermédiaire d'auditeurs accrédités et indépendants (Siroën, 2011). En cas de non-respect la certification pourra être soustraite à l'entreprise.

Un autre type de label impliqué dans la régulation sociale des firmes multinationales est la norme ISO 26 000. Cette norme ne représente pas une certification au même titre que les autres normes ISO, mais l'intérêt de cette dernière repose sur la multitude d'acteurs impliqués dans son élaboration (ONG, gouvernements, représentants des employeurs et des travailleurs). Un processus d'élaboration qui a pris dix ans afin d'arriver à un consensus dans le but de définir la responsabilité sociétale d'une entreprise (Drouin, 2010)¹⁰. Le contenu de la norme ISO 26 000 repose sur 7 questions centrales concernant la gouvernance, les droits de l'homme (droits civiques, politiques, économiques, sociaux, culturels etc.), les relations et conditions de travail (relations employeurs/employés, protection sociale, dialogue social, santé et sécurité au travail, capital humain), l'environnement (lutte contre pollution, utilisation durable des ressources) la loyauté des pratiques (lutte contre la corruption, concurrence loyale, politiques responsables etc.), les consommateurs (transparence dans l'information, protection santé etc.) et les communautés et développement local (implication auprès des communautés locales, création de richesse etc.)¹¹. Ce label semble moins contraignant que SA 8000 étant donné qu'il ne s'agit pas d'une

⁸ Site officiel SAI <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>

⁹ http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Uploads/UNIDO_%20Guidelines_%20french.pdf

¹⁰ Site officiel ISO <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>

¹¹ <http://www.anthea-conseils.com/index.php/actualites/actualites-rso/127-questionscentrales>

certification, et à ce titre les pressions pour respecter les engagements sont faibles. Néanmoins, cet instrument ne manque pas de susciter l'attention car il représente la création d'une norme consensuelle entre plus de 60 pays sur la dimension de la responsabilité sociale des entreprises.

Voici un tableau comparatif des différentes sources de régulation privée afin de bien comprendre les convergences et divergences qui peuvent exister au sein de ces différents outils.

Tableau 1.1 : Les outils privés de régulation sociale internationale

Outils de RSE appartenant à la régulation privée	SA 8000	ISO 26 000	Codes de conduite
Mode d'élaboration des exigences sociales	Organisation indépendante SAI qui contient les différentes parties prenantes	Un regroupement d'organisations internationales, ONG, représentants des travailleurs et des employeurs, les consommateurs et des chercheurs. Projet débuté en 2001 et achevé en 2010.	La direction seule (les décisions sont unilatérales sauf dans certains cas)
Contenu	Emphase sur la défense des droits de l'homme des travailleurs	7 grandes questions entourant les droits de l'homme et les conditions de travail. But de l'initiative : définir la RSE pour les firmes	Variété de contenu touchant la RSE, les normes au travail et les normes environnementales. Peut contenir les conventions de l'OIT
Champ d'application	A l'entreprise qui vérifie l'application à son réseau de fournisseurs	A l'entreprise	A l'entreprise et éventuellement aux fournisseurs
Modalités de contrôle	Audits effectués par des experts indépendants et certifiés	Pas de contrôle	Vérification de l'application en interne par la direction et parfois des audits externes
Sanctions	Oui, possibilité annulation de la certification ou non obtention de celle-ci	Non	Variable selon les codes. Possibilité de sanctions envers fournisseurs. Mais mécanismes de sanctions quasiment absents.
Dialogue social	Absence dialogue social	Base forte de dialogue et coopération entre différents acteurs mais, pas d'accent mis sur les syndicats	Base faible de dialogue social avec les syndicats

Source : Inspiré de Bourque, 2008; Daugareilh, 2010; Jenkins, 2001; Siroen, 2011; Drouin, 2010

L'enjeu souvent soulevé autour de ces outils de régulation sociale émanant de sources publiques est « l'aspect non contraignant et non obligatoire » de ces instruments. Effectivement, nous sommes dans un contexte dépourvu d'une autorité supranationale capable d'imposer des sanctions aux entreprises n'adoptant pas une norme de responsabilité sociale au sein de leurs structures organisationnelles. De plus, il a été soutenu que les mécanismes issus de sources privées n'avaient que très peu de valeur juridique en se reposant sur le droit « mou » que représente la *soft law* (Sobczak, 2004). D'autres auteurs iront même jusqu'à affirmer que « la *soft law* peut avoir comme effet de légitimer la primauté de la *soft law* sur la loi contraignante. Ce faisant, les entreprises renforcent leur pouvoir dans le rapport de forces capital-travail, mais aussi État-capital » (Bodet et Lamarche, 2007 : 6). Toutefois, l'apparition de nouveaux outils, tels que les accords-cadres internationaux négociés de manière bilatérale entre les organisations syndicales et la direction ouvre la voie à un nouveau modèle de régulation s'inscrivant davantage dans le dialogue social entre acteurs. Nous consacrerons nos prochains paragraphes à présenter cet outil.

1.3 Contribution des accords-cadres internationaux à la mouvance de la RSE : une nouvelle forme de régulation sociale des entreprises multinationales

1.3.1 Quelques repères historiques

La mouvance de la RSE a joué un rôle de premier plan dans l'émergence des accords-cadres internationaux (ACI). Toutefois, les ACI se distinguent des autres initiatives RSE par l'implication des organisations syndicales internationales qui y sont rattachées. Pour comprendre cela, il est intéressant de revenir un bref instant sur la position des ACI en fonction des variables par lesquelles nous avons classifié les mécanismes privés de régulation sociale.

Tableau 1.2 : Les ACI : un outil de régulation sociale internationale

Outils de RSE appartenant à la régulation privée	Accords-cadres internationaux
Mode d'élaboration des exigences sociales	La direction plus les syndicats internationaux et/ou nationaux (décisions bilatérales)
Contenu	Variété de contenu touchant la RSE, les conventions fondamentales de l'OIT et d'autres normes sociales et environnementales
Champ d'application	A l'entreprise et aux fournisseurs dans plus de la majorité des cas
Modalités de contrôle	Vérification par un comité constitué des parties signataires (Syndicats et direction) + parfois audits externes
Sanctions	Variable selon les ACI. Possibilité de sanctions envers les fournisseurs. Mais les mécanismes de sanctions existent.
Dialogue social	Base forte de dialogue social avec les syndicats

Source : Inspiré de Bourque, 2008; Daugareilh, 2010; Jenkins, 2001; Siroen, 2011; Drouin, 2010

Comme nous le voyons dans ce tableau, les ACI se démarquent considérablement des autres instruments de RSE; de par leur processus d'élaboration, leur contenu normatif et procédural ainsi que par les sanctions prévues à l'encontre des firmes et des fournisseurs qui dérogeraient à leurs obligations (Bourque, 2005; Drouin, 2006; Descolonges, 2010).

De prime abord, quelques repères historiques semblent incontournables pour acquérir une meilleure compréhension générale de ces ACI. La genèse de ces accords remonte à l'année 1989 avec l'accord dit « pionnier » signé par le groupe alimentaire français BSN-Danone et l'alliance syndicale internationale UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentaire) (Bourque, 2005). Depuis leur apparition à la fin des années 1980, ces accords ont connu une évolution quantitative importante. Le véritable essor débute néanmoins dans les années 2000 avec en 2004, 32 accords

signés puis 60 en 2007 (Bourque, 2005; Siroën, 2011), tandis qu'on en recensait pas moins de 90 ACI en 2011 (Barreau et Ngaha, 2012). Hammer (2005) attribue notamment le succès et l'essor de cet outil de régulation aux différentes déclarations parallèlement émises par l'OIT qui ont contribué à mettre l'emphase sur les politiques sociales internationales.

Au niveau définitoire, ce n'est qu'en 2002 qu'une définition claire est apportée par la CISL afin de préciser les composantes principales caractérisant les ACI. La CISL en fait la définition suivante :

« Les ACI négociés entre multinationales et SPI sont des accords sur certains principes qui, s'ils ne constituent pas des conventions collectives au même titre que les accords conclus aux échelons national ou local, fournissent un cadre de droits pour encourager la reconnaissance et la négociation à ce niveau » (CISL, 2002 : 44).

Rajoutons à cette définition que les ACI sont des accords signés sur une base volontaire; de plus, ils ne sont soumis à aucune contrainte réglementaire ou légale (Bourque, 2005). Contrairement aux négociations collectives nationales, les ACI ne sont pas régis par un droit du travail international, car celui-ci n'encadre pas « la représentation syndicale aux fins de la négociation collective transnationale » (Drouin, 2006 : 708). Cependant, les défenseurs de ces accords insisteront sur le fait que les ACI représentent « une norme non identifiée sur le plan juridique mais qui n'est pas dépourvue d'effet juridique » (Daugareilh, 2006 : 120). Effectivement, nous verrons plus tard que les ACI peuvent être mobilisés de différentes manières afin de s'assurer de leur mise en application. Encore selon la CISL, « l'objectif principal d'un accord-cadre est de créer une relation suivie entre l'entreprise multinationale et l'organisation syndicale internationale » (Bourque, 2005 : 9). En ce sens, voyons maintenant plus en détail les différents acteurs impliqués dans les ACI.

1.3.2 Principaux acteurs

L'ACI est un accord conclu entre deux catégories d'acteurs, soit d'un côté les représentants des salariés et de l'autre ceux d'un employeur multinational. En d'autres termes, il s'agit d'une négociation dans laquelle les parties font appel à des exercices de concertation afin d'en arriver à un consensus concernant les conditions de travail d'un groupe de salariés (Drouin, 2006). Plus précisément, l'entente se conclut généralement par la signature d'un ou des dirigeant(s) d'une entreprise multinationale ainsi que celle d'un ou des dirigeant(s) d'une Fédération syndicale internationale (FSI) (Da Costa et Rehfeldt, 2011). Souvent, ce sont les FSI qui initient et conduisent la négociation. Les FSI sont des associations sectorielles, organisées en fonction de l'industrie ou de la profession, et leur rôle consiste en quelque sorte à représenter les syndicats nationaux provenant de différents pays (Drouin, 2006). En ce qui concerne les entreprises, la négociation se déroule sur une base individuelle et non sectorielle, c'est-à-dire qu'une seule entreprise est présente à la table de négociation. Effectivement, les associations internationales d'employeurs sont rares et ne sont pas en mesure d'harmoniser leurs pratiques afin de devenir des cosignataires des ACI pour une industrie donnée (Drouin, 2006). En d'autres termes, les dirigeants de la firme sélectionnée sont seuls face aux FSI. Les FSI, qui sont devenus avec le temps, des partenaires de négociation légitime (Hammer, 2005).

Toutefois, il est important de signaler que d'autres acteurs peuvent être présents et impliqués dans l'élaboration et le suivi des ACI. À ce titre, nous pouvons mentionner que les comités d'entreprises européens (CEE) ou bien des représentants syndicaux nationaux ou/et locaux peuvent aussi être à la table de négociation bien que leur présence soit plus courantes dans les accords-cadres européens qu'internationaux (Drouin, 2006; Da Costa et Rehfeldt, 2011). Les accords-cadres européens (ACE) sont des accords à portée européenne, ils sont de ce fait signés par les CEE, les fédérations syndicales européennes et/ou les syndicats nationaux. Ces ACE abordent

principalement le thème des restructurations, mais ils peuvent aussi porter sur les processus de dialogue social ou bien encore la santé et sécurité au travail (Da Costa et Rehfeldt, 2011).

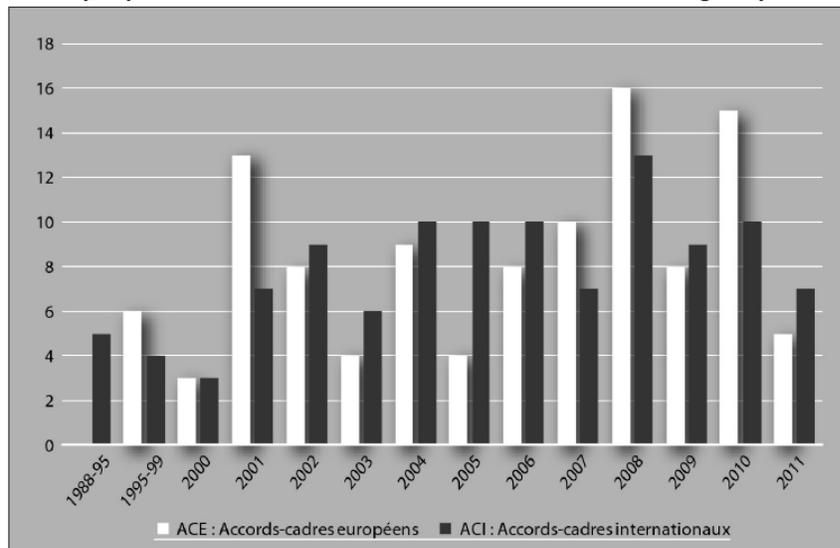
1.3.3 ACI : Une vision européenne du dialogue social

Un autre élément caractérisant les ACI est leur fort ancrage européen. Daugareilh (2006) résumait cette réalité en expliquant que les ACI sont une réponse européenne à la mondialisation et en ce sens véhiculent une vision particulière du dialogue social. Cette vision européenne des ACI n'est guère surprenante considérant l'eurocentrisme des organisations syndicales internationales (Collombat, 2009). Rappelons en effet que la prégnance des organisations syndicales européennes au sein du syndicalisme international a toujours été historiquement importante (Daugareilh, 2006; Collombat, 2009). Une hégémonie européenne qui ne fléchit pas, sachant qu'en 2006 la création de la Confédération syndicale internationale (CSI), haute sphère du syndicalisme international, a été permise par un financement majoritairement assuré par des organisations syndicales européennes (Hennebert et Bourque, 2011). Cette confédération aujourd'hui considérée comme un élément essentiel du syndicalisme international siège en Belgique et maintient des liens très étroits avec l'OIT dont le siège est situé à Genève (Louis, 2011).

Aujourd'hui encore, le syndicalisme européen et international fonctionnent à deux vitesses dans la ratification des accords-cadres (Figure 1.1). En effet, nous pouvons constater que les syndicalistes se sont, de manière générale, plus mobilisés autour des ACE que des ACI bien que la situation ait pu évoluer selon les années (Figure 1.1). Ceci-dit, ce constat peut s'expliquer par l'eurocentrisme des syndicats internationaux. D'autre part, il est important de mentionner que ces accords-cadres se distinguent aussi bien par les acteurs impliqués que par le contenu normatif et procédural. À titre d'exemple, les ACE « traitent de thèmes plus variés dont les principaux sont les restructurations, le dialogue social, la santé et sécurité » (Da Costa et Rehfeldt, 2011 :

116). Ces thèmes ne sont pas courants dans les ACI qui, pour leur part, s'attardent davantage au respect des droits fondamentaux des travailleurs (Da Costa et Rehfeldt, 2011). Les ACE sont par ailleurs plus souvent tributaires des politiques des CEE que des fédérations syndicales européennes étant donné qu'un grand nombre d'ACE sont ratifiés et suivis par les CEE (Da Costa et Rehfeldt, 2011).

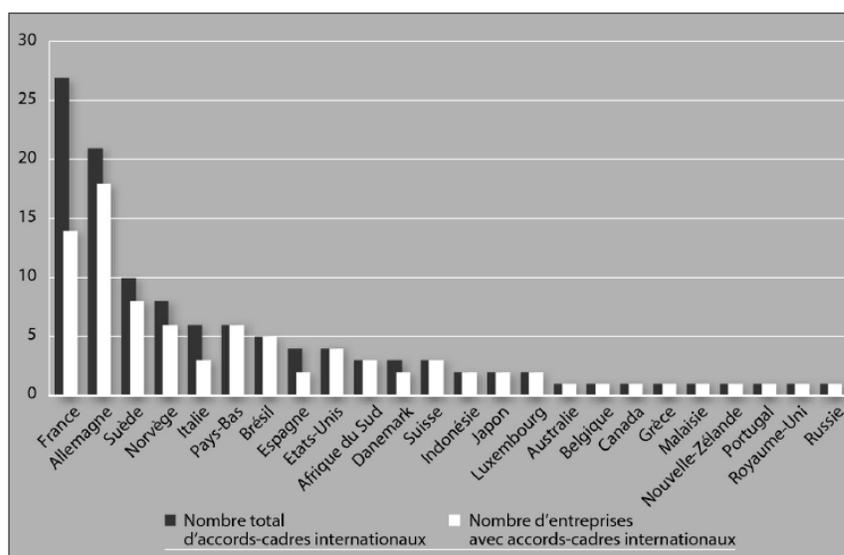
Figure 1.1 : Nombre d'ACI (IFA) et d'ACE (EFA) signé chaque année



Source: Da Costa et Rehfeldt, 2011

L'influence européenne dans le développement des ACI s'illustre de multiples façons. À titre d'exemple, le graphique ci-dessous démontre qu'une très large majorité d'ACI ont été signée par des firmes multinationales ayant leur siège social en Europe (Figure 1.2).

Figure 1.2 Nombre total d'ACI et d'entreprises signataires par pays



Source: Da Costa et Rehfeldt, 2011

La figure précédente (Figure 1.2) nous montre également que les ACI sont encore peu répandus à l'extérieur de l'Europe même si leur nombre a significativement augmenté. Effectivement, on recensait, en 2011, 20 ACI signés hors de l'Europe alors qu'ils étaient seulement 3 en 2004 (Bourque, 2005; Da Costa et Rehfeldt, 2011). Au sein même de l'Europe la répartition des ACI est loin d'être uniforme. Si l'on regarde attentivement cette même figure (Figure 1.2), nous remarquons une nette domination française et allemande en ce qui a trait à la signature d'ACI. En effet, alors qu'il y a moins de 5 ACI au Royaume-Uni, au Danemark ou encore en Grèce, on en retrouve plus de 27 en France et 21 en Allemagne (Da Costa et Rehfeldt, 2011).

En somme, les ACI sont marqués d'une empreinte européenne forte qui résulte principalement de l'eurocentrisme des organisations syndicales internationales et de la tradition européenne du dialogue social (Collombat, 2009). Toutefois, la situation évolue et de nouveaux acteurs non européens, tel que le Brésil, mobilisent désormais cet instrument de régulation sociale internationale (Da Costa et Rehfeldt, 2011).

1.3.4 Clauses et droits fondamentaux rattachés

Les ACI sont constitués d'un ensemble de principes. Certains de ces principes sont dits fondamentaux lorsqu'ils reprennent notamment les conventions de l'OIT, alors que d'autres relèvent de préoccupations beaucoup plus spécifiques à l'entreprise multinationale signataire.

Ainsi, les principes fondamentaux sont les conventions de base de l'OIT. Chaque entreprise signataire s'engage généralement à respecter les conventions suivantes¹² :

Tableau 1.3 : Les principes fondamentaux de l'OIT

Nom de la convention	Date d'adoption	Sujet
Convention 87	1948	Convention sur la liberté syndicale et protection du droit syndical
Convention 98	1949	Convention sur le droit d'organisation et de négociation collective
Convention 29	1930	Convention sur le travail forcé
Convention 105	1957	Convention sur l'abolition du travail forcé
Convention 111	1958	Convention concernant la discrimination (emploi et profession)
Convention 100	1951	Convention sur l'égalité de rémunération
Convention 138	1973	Convention sur l'âge minimum
Convention 182	1999	Convention sur les pires formes de travail des enfants

¹² « Les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail », programme focal de promotion de la Déclaration, Bureau internationale du travail ISBN : 92-2-212761-7
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_095896.pdf

Au-delà des principes fondamentaux, l'entreprise signataire peut s'engager dans différents domaines sociaux et environnementaux. À titre d'exemple, nous pouvons mentionner que jusqu'en 2004, la tendance pour les ACI était de mettre l'emphasis dans le contenu normatif sur le droit à la représentation syndicale, l'accès à l'information et à la consultation des données de gestion de l'entreprise, l'égalité en emploi, la santé et la sécurité au travail, le respect du salaire minimum ainsi que l'interdiction du travail des enfants ou du travail forcé (Drouin, 2006; Bourque, 2005).

À partir de 2005, les clauses se sont étoffées afin d'atteindre un spectre plus large de compétences (Da Costa et Rehfeldt, 2011). Effectivement, nous voyons dans le tableau suivant (Tableau 1.4) que l'accent est mis sur de réelles pratiques de ressources humaines, on surplombe donc les droits fondamentaux pour parler de gestion socialement responsable. Ainsi est inclus la santé et sécurité au travail, la formation, la durée du travail, la rémunération, éthique des affaires etc. D'autres part, il est de plus en plus courant de voir apparaître dans les ACI un engagement envers les autres initiatives internationales visant à réguler les firmes multinationales, tel que le Pacte mondial des Nations Unis ou encore les principes directeurs de l'OCDE (Hammer, 2005). Toutefois, malgré une plus grande variété dans les contenus normatifs des ACI, les normes fondamentales de l'OIT restent encore les principales clauses récurrentes (Tableau 1.4).

Tableau 1.4 : Caractéristiques communes de 60 ACI en 2007

Éthique des affaires	11	Travail des enfants*	49
Temps de travail	2	Travail forcé*	47
Relations avec les communautés	6	Non-discrimination*	49
Assistance au placement	4	Liberté d'association et de négociation collective*	52
Corruption	5	Protection sociale	1
Contrats de travail	10	Fournisseurs	31
Environnement	16	Fin d'emploi	6
HIV	6	Formation continue	33
Salaires	47	Information et consultation	17
Droits de l'homme	4	Environnement de travail/ Sécurité et santé	38
Exigences syndicales	4	Autres initiatives internationales	15

***normes fondamentales de l'OIT**

Source : Siroën, 2011

Au niveau des procédures de suivi et de la durée de l'accord, Bourque (2005) a effectué entre 2003 et 2004 une analyse de contenu de ces accords-cadres, faisant ainsi ressortir les principales caractéristiques constituant les ententes, des caractéristiques peu changées à ce jour. La majorité d'entre eux sont à durée indéterminée avec possibilité de renouvellement à la demande de l'une des parties prenantes. Drouin (2006) mentionne à cet égard qu'il serait plus intéressant de prévoir une durée de vie pour les ACI, étant donné que les parties peuvent au moment de renégocier ceux-ci prendre en considération les leçons tirées de leur application jusqu'à maintenant.

Dans la plupart des cas, le premier accord ne fait que mettre en évidence l'engagement de l'entreprise à respecter certaines conventions fondamentales de l'OIT ainsi qu'à veiller au respect de cet engagement en collaboration avec la FSI signataire. Ce type d'accord est appelé *accord de droit*. Les accords suivants sont généralement plus élaborés quant au nombre de conventions à respecter ainsi qu'à la gravité des restrictions. Ils incluent également les sous-traitants et les fournisseurs de la multinationale. Ce sont des *accords substantifs* qui se rapprochent davantage d'une convention collective que les premiers (Hammer, 2005).

Ainsi, il existe un large panel d'ACI avec des contenus disparates mais qui regroupent des points communs, notamment les droits fondamentaux de l'OIT et désormais les clauses de santé et sécurité présentes dans un nombre croissant d'accords (Da Costa et Rehfeldt, 2011). En somme, il n'y pas de consensus universel sur le contenu normatif et procédural des ACI mais il existe des similarités.

1.3.5 Mécanismes de mise en application

L'application et le suivi des ACI sont normalement effectués par un comité constitué de représentants de chacune des parties prenantes et mis en place lors de la signature de l'accord (Drouin, 2006). Ce comité se rencontre régulièrement afin d'effectuer des mises au point sur l'application de l'accord. Dans certaines situations particulières, où des principes de l'accord n'ont pas été respectés, le suivi peut être effectué par des parties externes telles des organisations non gouvernementales (ONG) ou des consultants spécialisés qui inspectent les lieux de travail et soumettent un rapport. Le pouvoir des comités pour assurer le respect de l'entente est limité puisqu'aucune obligation légale n'est liée à l'application des principes de l'accord. Toutefois, des sanctions peuvent exister. Dans ce cas, elles seront détaillées dans le contenu de l'ACI.

Les mécanismes de mise en application sont un point central de la portée régulatrice de l'accord (Bourque, 2008). En effet, ce qui différencie significativement cet instrument de régulation sociale est, d'une part, son contenu normatif et procédural négocié avec les partenaires sociaux, et d'autre part, la mise en application impliquant des représentants des salariés dans le suivi de l'ACI. Locke et al. (2007) soulevait le problème d'impartialité si la direction effectue elle-même les contrôles liés à l'applicabilité des codes de conduite; il en est de même dans les ACI et il est donc important de mentionner que les ACI peuvent permettre à cet égard de répondre aux critiques.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que les ACI répondent à un besoin de régulation sociale internationale. Ils font partie intégrante de la mouvance de RSE. Différentes études portant sur cet instrument avancent un éventail d'avantages rattachés à l'implantation des ACI dans les firmes transnationales. Le principal avantage restant le fait que ces accords soient ratifiés de manière bilatérale entre les employeurs et les représentants des travailleurs. Toutefois, cet instrument loin d'être parfait pose aussi un certain nombre de limites, notamment en ce qui a trait à son adoption sur la base du volontariat et à sa difficulté d'imposer des sanctions concrètes pour les entreprises multinationales dérogeant à leurs obligations. Rajoutons à cela le fait que ces accords sont encore peu mobilisés à travers le monde à l'exception de l'Europe (bien qu'il y ait une tendance à la hausse hors d'Europe). D'autre part, la croissance des ACI pourrait aussi se heurter au manque de ressources tant humaines que financières des FSI dans la signature et l'application de ces accords (Bourque, 2005).

De nombreux auteurs ont étudié pendant plusieurs années le contenu normatif et procédural des ACI afin de comprendre leur fonctionnement, leurs revendications et leur sphère d'application. Toutefois, très peu d'études s'intéressaient à la portée réelle

des ACI sur la protection des droits des travailleurs. Dans ce contexte, certains auteurs ont commencé à étudier de plus près le phénomène de l'effectivité des ACI, néanmoins, bien que quelques études aient été développées à ce sujet, il existe encore dans ce domaine un déficit analytique considérable. À ce titre, notre question de recherche tentera d'apporter quelques éléments de réponse à cette problématique en déterminant justement **quelles sont les facteurs structurant l'effectivité des accords-cadres internationaux?**

Pour répondre à cette problématique, le chapitre suivant définira le concept d'effectivité des ACI et exposera un certain nombre d'hypothèses qui structureront notre recherche.

Chapitre 2

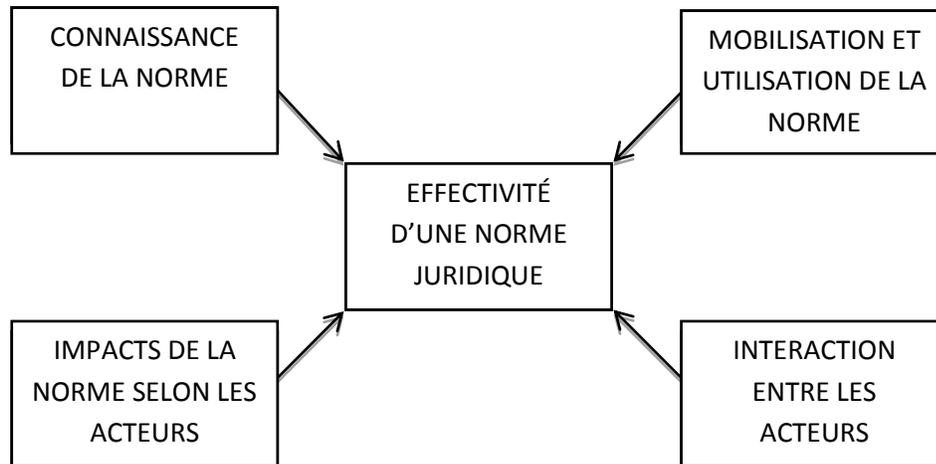
Cadre théorique et hypothèses de recherche

2.1 L'effectivité des ACI en tant qu'outil de régulation sociale

Dans le cadre de notre étude sur les ACI, l'accent est mis sur un concept bien particulier : celui de l'effectivité. Notons que diverses recherches en sociologie du droit ont été menées dans le but de définir l'effectivité des normes juridiques (Leroy, 2011; Lascoumes et Serverin, 1986). L'effectivité des normes juridiques n'a longtemps été évaluée qu'à travers le seul examen de l'application de la norme proprement dite. Ainsi, le paradigme dominant de l'effectivité des normes juridiques revêt un caractère très restrictif en se cantonnant à l'application réelle du droit (Lascoumes et Serverin, 1986). Pour Leroy (2011), ce paradigme se traduit par « une conception impérative et répressive du droit » qui n'intègre pas l'ensemble des effets pouvant être associés à l'établissement d'une norme juridique. Dans les mots de cet auteur, « la conception suivant laquelle l'effectivité d'une règle de droit correspond au fait que celle-ci soit respectée ou, à défaut, sanctionnée, ne tient pas compte de la diversité et de la spécificité des normes juridiques » (Leroy, 2011 : 722).

Dans le but de combler ces lacunes définitoires, d'autres études ont émergé afin de fonder une nouvelle approche s'attardant davantage, et dans une perspective plus large, aux effets de la norme (Leroy, 2011 : 717). De ces études, nous sommes en mesure de dégager quatre mesures principales qui nous permettront ultérieurement d'analyser l'effectivité des ACI.

Schéma 2.1 : Les 4 mesures de l'effectivité d'une norme juridique



La première dimension renvoie à **la connaissance de la norme par les acteurs concernés**. En effet, la connaissance des contenus normatifs et des procédures de mises en œuvre représente un facteur d'effectivité fondamental en ce sens qu'une norme connue par les acteurs est davantage mobilisée (Lascoumes et Serverin, 1986). Cette dimension revient, dans notre étude, à évaluer le degré de connaissance des ACI par les acteurs. En fait, nous essayerons de savoir si les ACI sont connus et diffusés par les acteurs.

La deuxième dimension renvoie à **la mobilisation et l'utilisation de la norme par les acteurs concernés**. En effet, un deuxième facteur d'effectivité est lié à l'appropriation de la norme par les acteurs (Leroy, 2011). Si les acteurs mobilisent la norme et l'utilisent, c'est que celle-ci oriente leurs pratiques. Au niveau de notre étude nous cherchons donc à évaluer si les acteurs utilisent les ACI, et plus largement s'ils promeuvent cet instrument de régulation sociale internationale. Cette variable pourra notamment être analysée par le nombre de fois que les ACI ont été mobilisés par les acteurs concernés.

La troisième dimension renvoie aux **impacts de la norme du point de vue des acteurs concernés**. Cette dimension vise à comprendre comment les acteurs perçoivent les effets des ACI. Pour Leroy (2011), cette dimension renvoie aux « effets symboliques » de la norme. En effet, si les impacts sont significatifs, les acteurs considéreront la norme comme juste et légitime. Ainsi, ce facteur d'effectivité réside sur le point de vue qu'ont les acteurs des effets de l'ACI.

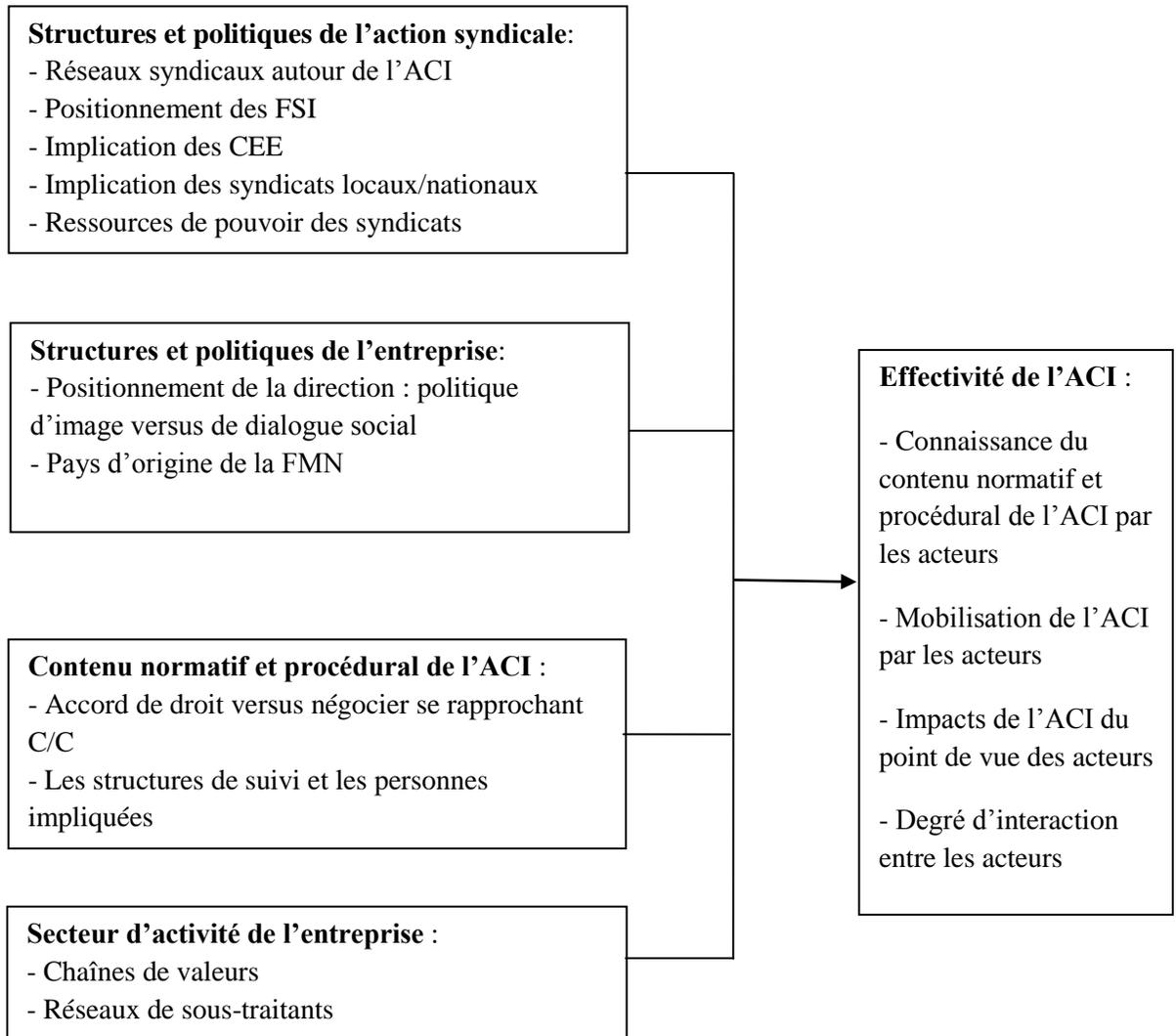
Enfin, la dernière dimension renvoie aux **relations entre les différents acteurs concernés**. Effectivement, l'effectivité sera davantage révélée s'il y a une interconnexion qui s'établit entre les différents acteurs (Leroy, 2011). Dans ce but, il faut analyser les relations qui se sont créées entre les acteurs chargés de la mise en œuvre et les destinataires de la norme. Il s'agira donc pour nous d'essayer d'étudier si de nouveaux réseaux sont apparus et de savoir si les relations et les interactions entre les différents acteurs se sont renforcées avec la ratification de l'ACI.

Suivant cette conceptualisation de l'effectivité des ACI, nous passerons dans la section suivante, à la présentation du cadre théorique et des hypothèses qui guideront cette recherche.

2.2 Cadre théorique et hypothèses de recherche

L'objet principal de ce chapitre est d'explicitier les hypothèses de recherche qui encadreront notre étude. À ce titre, les différentes variables alimentant notre réflexion concernant l'effectivité des ACI sont présentées dans le schéma suivant. Toutefois, mentionnons d'emblée qu'il sera difficile d'analyser toutes les hypothèses que nous soulèverons dans ce chapitre à cause d'une contrainte de temps relative à notre mémoire de maîtrise.

Schéma 2.2 Les variables d'effectivité des ACI



Comme nous pouvons le constater, cinq grands axes de réflexion entourant l'effectivité des ACI peuvent être identifiés. Nous aborderons tout d'abord les variables liées à l'action syndicale multi niveaux, puis celles en lien avec les structures et politiques organisationnelles, suivi des variables concernant le contenu normatif et procédural des ACI, pour finir par celles liées aux secteurs d'activité.

2.2.1 Structures et politiques de l'action syndicale : du niveau local/national à l'international

Contrairement à d'autres outils de responsabilité sociétale, un des principaux traits distinctifs des ACI est certainement celui d'impliquer une contrepartie syndicale dans leur élaboration et leur mise en application. Cette spécificité des ACI soulève toutefois une certaine complexité liée à la diversité des structures, des politiques et des niveaux de l'action syndicale.

Les études nous apprennent avant tout que le fait syndical est en lui-même garant de l'efficacité des ACI en ce sens que, sans présence syndicale, les instruments de régulation sociale restent gérés de manière unilatérale par la direction (Bourque, 2008). S'additionnant au fait syndical, cinq variables principales encadrent l'effectivité des ACI. D'un côté, nous avons le positionnement des fédérations syndicales internationales (FSI) et les réseaux syndicaux autour de l'accord. D'un autre côté, nous avons l'implication des comités d'entreprise européens et celle des syndicats nationaux et locaux. Enfin, nous avons les différentes ressources de pouvoir de l'action syndicale.

2.2.1.1 Les réseaux syndicaux et l'implication des syndicats nationaux autour de l'ACI

Selon Hyman (1997 cité dans Lévesque et Murray, 2010) « la tâche des syndicats a toujours été d'établir les espaces de solidarité les plus larges possibles » car ces nouveaux espaces sont vecteurs d'innovation pour les champs d'action du mouvement syndical. Ainsi, après plus d'un siècle d'antagonismes et de conflits internes liés à des divergences et querelles d'ordre essentiellement politique, le mouvement syndical international s'est construit en réseau dans le but de devenir un acteur clé de la régulation sociale internationale (Hennebert et Bourque, 2011). À titre d'exemple, les ACI sont aujourd'hui tributaires de l'internationalisation des alliances intersyndicales étant donné qu'une partie importante de leur création et application

reposent sur la présence de réseaux supranationaux soutenant l'accord. Effectivement, "les FSI, de par leur statut d'organisation internationale, sont bien positionnées pour initier la mise en place d'alliances internationales et pour conduire les négociations des ACI avec les directions multinationales" (Hennebert et Dufour-Poirier, 2013: 19). En ce sens, l'insertion dans les réseaux syndicaux est devenue une étape centrale de l'effectivité des ACI.

D'un point de vue théorique, l'« insertion dans des réseaux » est un terme récurrent de la littérature comme garant de succès des mouvements collectifs. Alors que certains y voient une ressource indispensable au renouveau syndical, d'autres y perçoivent un modèle de société (Lévesque et Murray, 2010; Boltanski et Chiapello, 1999). Selon Boltanski et Chiapello « le projet est l'occasion et le prétexte de la connexion » (1999 : 157). Ce projet porté par les fédérations sectorielles internationales permet donc le rassemblement de personnes autour d'objectifs communs dans le but d'activer un réseau vecteur de liens durables (Boltanski et Chiapello, 1999). Ces paradigmes associés au mouvement syndical international nous permettent de soutenir, d'une part, que la diversité peut être une richesse pour le mouvement syndical et, d'autre part, que les connexions intersyndicales créent des liens solides autour du projet de régulation sociale internationale. Dans le même ordre d'idée, mentionnons que Smith tenait pour acquis que les individus allaient se rendre compte que la coopération et les échanges seraient bénéfiques pour eux (Smith, 1998). Celui-ci le pensait en termes de libre-échange mais l'idée véhiculée, de réseaux garants de l'effectivité d'un système, reste-la même.

L'importance des réseaux syndicaux dans la ratification des ACI est particulièrement bien développée par Hennebert et Dufour-Poirier (2013) dans leur étude sur l'action syndicale au sein des alliances syndicales internationales. Ainsi, bien que les résultats puissent être contrastés, ces auteurs s'entendent sur le rôle primordial des réseaux qui permettent "de concilier les intérêts parfois divergents des organisations syndicales (...) et de définir des plans d'action trouvant écho auprès de cette diversité d'organisations" (Hennebert et Dufour-Poirier, 2013: 19). Dans ce contexte, les

réseaux syndicaux jouent un véritable rôle de "conciliateur" et de "mobilisateur", ce qui s'avère nécessaire pour la négociation et l'application des ACI.

En somme, les études convergent largement vers l'idée que la création de réseaux est vectrice d'efficacité. Levesque et Murray (2010) rajouteront cependant une nuance. Selon eux, il ne suffit pas d'être inséré dans un réseau, il faut s'y ancrer afin d'obtenir les résultats escomptés en termes de pouvoir syndical. Effectivement, « network embeddedness refers to the degree to which unions are linked to their own and other union organizations, community groups, social movements or others types of actors » (Lévesque et Murray, 2010:339). Notre interprétation théorique de cette étude de Lévesque et Murray (2010) est que l'ancrage syndical dans un réseau suggère un rôle proactif. Assurément, les syndicats œuvrant au sein d'un réseau doivent jouer un rôle actif d'interaction et de communication avec les autres syndicats (Lévesque et Murray, 2010).

Face à ces constats, nous pouvons émettre l'hypothèse que **l'existence d'un vaste réseau syndical encadrant l'ACI permet une meilleure effectivité de l'ACI.**

D'autre part, plusieurs études supposent que l'effectivité des ACI est tributaire de l'implication des syndicats locaux et nationaux dans la mise en œuvre de ces accords (Wills, 2002; Robinson, 2011). Dans un certain nombre de campagnes syndicales de ratification d'ACI, plusieurs syndicats locaux ont joué un rôle déterminant (Robinson, 2011). Wills (2002: 695) mentionne à titre d'exemple que "Without active local trade union organization, the Trade *Union* Rights Agreement (*TURA*), has made no difference to the exercise of trade union rights in the Accor hotels". Par conséquent, les syndicats locaux et nationaux jouent un rôle dans l'effectivité des ACI. Effectivement, les syndicats locaux et nationaux possèdent d'importantes ressources dont les alliances syndicales internationales ont besoin.

Si les alliances syndicales permettent de fédérer les syndicats locaux, il est tout aussi important pour ces alliances de pouvoir être soutenues par des syndicats nationaux/locaux disposant d'importantes ressources. En effet, il est intéressant dans

la négociation et le suivi des ACI de pouvoir compter sur des syndicats ayant la capacité de mobiliser diverses ressources (Hennebert et Dufour-Poirier, 2013). Ces ressources peuvent être externes comme le fait de créer des interconnexions entre syndicats, dans le sens où les syndicats nationaux/locaux d'une même multinationale peuvent avoir entamé une démarche de coopération intersyndicale qui sera bénéfique pour le suivi de l'ACI. Les ressources externes, dites *discursives*, représentent notamment les idéologies et les identités, car celles-ci façonnent les actions qui seront menées par le syndicat (Lévesque et Murray, 2010). À cet égard, aussi bien l'histoire du syndicat, son idéologie que son identité ont une influence sur les politiques menées et donc peuvent constituer une source de pouvoir lorsqu'elles s'orientent vers la coopération syndicale internationale.

Il existe également des ressources internes de pouvoir, dites d'*infrastructures*, telles que les ressources humaines, les politiques et les programmes internes, mais aussi les ressources matérielles (Lévesque et Murray, 2010). Au niveau des ressources matérielles nous retrouvons tout ce qui a trait au financement, mais aussi les bureaux et les espaces disponibles pour se réunir dans le cadre des activités du syndicat. Les ressources humaines représentent quant à elles l'accès à l'expertise nécessaire et adéquate en tout temps (Lévesque et Murray, 2010). Enfin, les politiques et programmes correspondent au côté innovation, à la capacité à retenir les membres et à maintenir leurs intérêts, ça contient également l'utilisation des nouvelles technologies (Lévesque et Murray, 2010).

Finalement, ces ressources internes et externes des syndicats nationaux/locaux sont indispensables pour les alliances syndicales internationales étant donné qu'elles permettent "d'investir adéquatement les sphères décisionnelles"(Hennebert et Dufour-Poirier, 2013 : 20). En effet, lorsque certains syndicats ont des ressources trop limitées, ils peuvent être exclus des processus de consultation vers la négociation et le suivi des ACI.

En somme, il est intéressant pour les FSI et *a fortiori* pour les ACI d'avoir la participation des syndicats nationaux capables de mobiliser des ressources. Donc, nous pouvons émettre deux hypothèses, d'abord que **l'ACI sera plus effective si des syndicats nationaux ou/et locaux y sont impliqués dans sa mise en application** et ensuite que **des syndicats nationaux disposant d'importantes ressources auront une influence positive sur l'effectivité des ACI.**

2.2.1.2 Les politiques des Fédérations syndicales internationales face aux ACI

Les fédérations syndicales internationales tentent de s'imposer peu à peu comme des acteurs incontournables sur la scène de la régulation sociale transnationale. À ce titre, les trajectoires à suivre peuvent être diverses afin d'aboutir à ce but. Considérant ce défi, certaines fédérations mettent en avant l'importance de la visibilité internationale, tandis que d'autres recherchent une légitimité à travers les actions sociales pertinentes qu'elles mènent.

Afin de mieux comprendre cette réalité, nous pouvons mentionner que plusieurs études convergent sur le fait que le positionnement des fédérations syndicales internationales a un impact sur l'effectivité des ACI (Drouin, 2006 ; Barreau et Ngaha, 2012).

Effectivement, les FSI peuvent poursuivre deux logiques significativement opposées. D'un côté, une FSI peut décider d'adopter une logique qualitative qui consiste à signer un ACI lorsque la direction de l'entreprise multinationale a suffisamment démontré sa volonté d'établir un réel dialogue social par l'entremise d'engagements sociaux précis contenus dans l'accord (Barreau et Ngaha, 2012). En ce sens, la fédération syndicale internationale acceptera de signer l'ACI seulement si elle considère que les engagements sociaux sont pertinents et qu'ils permettront d'apporter une plus-value dans la défense des travailleurs. En revanche, cette

démarche qualitative n'est pas toujours défendue et il existe aujourd'hui des FSI qui œuvrent dans une logique plus quantitative. En effet, une FSI peut aussi décider de poursuivre un but de visibilité et de notoriété. Dans ce cas, le contenu de l'ACI signé traitera principalement des droits fondamentaux et autres déclarations à vocation universelle sans que l'application de ces principes ne soit déclinée dans l'accord (Barreau et Ngaha, 2012). Avec cette logique, la FSI poursuit un objectif de visibilité à l'international qu'elle compte acquérir par une signature régulière d'ACI.

Pour comprendre l'intérêt qu'ont les FSI à poursuivre des logiques si différentes, il est intéressant de revenir sur les raisons de l'engagement des FSI dans la négociation des ACI. En combinant les travaux de Daugareilh (2006) et ceux de Da Costa et Rehfeldt (2009) nous pouvons dégager cinq stratégies d'action des fédérations syndicales internationales.

- La première stratégie des FSI vise à l'harmonisation internationale à travers la coordination des négociations collectives simultanément dans plusieurs filiales d'une firme multinationale, ceci dans le but de tirer vers le haut les conditions de travail des salariés.
- La deuxième stratégie des FSI consiste à rechercher le soutien international, c'est-à-dire d'organiser des coopérations intersyndicales en cas de conflit social afin qu'une action syndicale indépendante menée dans une filiale puisse être soutenue par d'autres salariés de l'entreprise à travers le monde.
- La troisième stratégie de l'engagement des FSI dans la signature des ACI est l'obtention du respect des droits fondamentaux au travail dans l'entreprise, dans ses filiales et chez ses sous-traitants. Parmi les droits fondamentaux, il y a la liberté d'association et le droit de négociation collective, par conséquent, il est intéressant pour les FSI que l'entreprise s'engage sur ces points puisque « toutes les FSI sont préoccupées par l'accroissement de la reconnaissance de la liberté syndicale » (Barreau et Ngaha : 78, 2012).

- La quatrième stratégie des FSI vise également la reconnaissance syndicale mais plus particulièrement l'aspiration à la reconnaissance en tant qu'interlocuteur syndical transnational de la direction de la firme multinationale.
- La dernière stratégie des FSI consiste en la création d'une communication durable et soutenue entre les syndicats, ainsi, les rencontres autour de l'ACI s'avèrent une plateforme d'échanges primordiale pour instaurer un dialogue social avec la direction.

Enfin, nous pouvons émettre l'hypothèse que **les politiques stratégiques poursuivies par les FSI ont une influence sur l'effectivité des ACI. En ce sens, l'effectivité sera plus importante si la FSI utilise une stratégie de type «qualitative».**

2.2.1.3 Le rôle des Comités d'Entreprises Européens

Pour comprendre l'intérêt porté dans cette section à l'implication des Comités d'Entreprises Européens (CEE) dans les ACI, commençons par quelques repères historiques et définitoires concernant ces comités. Le processus constituant la genèse des CEE a débuté en 1980 par « le premier projet de directive sur l'information et la consultation dans les entreprises multinationales (JO CE n C/297, 15.11.1980) appelée directive Vredeling » (Da Costa et Rehfeldt, 2009). Cette directive visait à instaurer un processus de consultation obligatoire avec les partenaires sociaux en cas de fermeture d'entreprise. Elle a permis de constituer un partage régulier d'informations sur les projets d'investissements et de restructurations (Da Costa et Rehfeldt, 2009). Puis d'année en année la liste obligatoire d'informations que la direction devait communiquer aux représentants des salariés est devenue plus

exhaustive afin d'aboutir, en 1994, à l'adoption de la directive sur le CEE. Cette directive qui :

« rend obligatoire une négociation pour la constitution d'une instance d'information et de consultation dans toutes les entreprises transnationales qui emploient au moins 1 000 travailleurs à l'intérieur de l'Espace économique européen (UE plus la Norvège, l'Islande et le Liechtenstein) et au moins 150 travailleurs dans plus d'un pays membre. (...) Chaque direction d'entreprise concernée dispose de trois ans, à partir d'une demande faite par un groupe de salariés ou de ses représentants [au moins 100 dans au moins deux pays], pour négocier la mise en place d'un CEE ou d'une procédure d'information-consultation » (la directive de 1994 sur les CEE citée dans Da Costa et Rehfeldt, 2009 : 103).

De par son contenu, la directive de 1994 sur les CEE a permis de créer une plateforme au service du dialogue social européen. De plus, cette mesure a l'avantage de ne pas s'inscrire dans un volontarisme organisationnel mais dans une obligation en vertu du droit communautaire européen. Des obligations qui vont être davantage formalisées au moment de la refonte de 2009 de la directive sur les CEE (Da Costa et Rehfeldt, 2009). Ainsi, selon l'Institut syndical européen, les CEE « se sont rapidement révélées capables de répondre aux besoins d'information et de consultation à la fois des travailleurs et de la direction des entreprises »¹³. Alors que ces CEE actifs n'étaient pas plus de 50 au début des années 1990, ils étaient en novembre 2009 pas moins de 938, selon le dernier rapport de l'Institut syndical européen (ETUI, 2009). Ainsi, cet essor vertigineux des CEE, soutenus par la législation européenne, a donné un nouvel élan aux stratégies syndicales face aux entreprises multinationales et a été un tremplin au développement des accords-cadres européens et internationaux (Da Costa et Rehfeldt, 2009). Pour reprendre les propos de Daugareilh (2006 :119) « le comité d'entreprise européen, instance de dialogue et de représentation des intérêts des travailleurs, et propice au déclenchement d'une négociation transnationale». Affirmation qu'a complété Sobczak (2007) en mentionnant que: « negotiating with the EWC allows to build on the existing social dialogue within the company».

¹³ Site officiel European Trade Union Institute, « Les comités d'entreprise européens »
<http://www.etui.org/fr/Themes/Participation-des-travailleurs/Les-comites-d-entreprise-europeens>

Plusieurs considèrent ainsi que les CEE jouent un rôle prépondérant dans l'effectivité des ACI car lorsqu'ils ne sont pas signataires (25% des ACI sont signées par des CEE selon Sobczak, 2007), ils s'investissent tout de même dans la mise en place et le suivi de l'accord. En somme, un certain nombre d'auteurs ont appuyé l'hypothèse que l'effectivité des ACI est, entre autres, liée au soutien des CEE par le fait qu'il existe, au sein des entreprises possédant déjà un tel comité, une plateforme propice au dialogue social (Da Costa et Rehfeldt, 2009; Sobczak, 2007; Daugareilh, 2006; Bourque, 2005). Le degré de surveillance est par ailleurs plus élevé lorsque les CEE sont impliqués dans les ACI. Dans les mots de Da Costa et Rehfeldt (2009 :116), le contrôle par le CEE est un « garde-fou institutionnel pour garantir que la direction respecte ses engagements ».

Pour ces nombreuses raisons, nous émettons l'hypothèse que **la présence d'un comité d'entreprise européen (CEE) s'impliquant dans la négociation et le suivi d'un ACI, au sein d'une entreprise multinationale, sera un vecteur de renforcement de son effectivité.**

2.2.2 Structures et politiques de l'entreprise multinationale

Parallèlement à l'action syndicale, l'effectivité des ACI repose également sur les structures et les politiques des entreprises multinationales. Effectivement, comme le mentionnait Daugareilh (2006), certaines entreprises sont prédisposées au dialogue social. Cette prédisposition s'établit principalement sur la culture organisationnelle. Elle peut aussi dépendre du statut de l'entreprise car les relations professionnelles sont souvent associées au type d'entreprise. S'additionnant à ces facteurs, l'origine des grands investisseurs (la provenance du capital) ainsi que la personnalité du dirigeant peuvent également avoir un impact sur l'efficacité du dialogue social au sein du groupe (Daugareilh, 2006). En effet, si les dirigeants prônent une vision de coopération et de dialogue avec les syndicats, il sera certainement plus facile de faire

respecter les ACI. Dans le même ordre d'idée, il peut s'avérer que le capital de l'entreprise provienne de fonds soucieux des enjeux RSE, à ce titre, les investisseurs pourraient demander des comptes à l'entreprise sur ses résultats en matière de RSE.

Ainsi, l'effectivité peut être influencée par différents facteurs du côté de l'entreprise. Les études portant sur les ACI ont notamment appuyé l'hypothèse de trois facteurs principaux (Wills 2002; Collombat, 2009; Riisgaard et Hammer, 2011). Ces trois facteurs se décrivent comme suit : le positionnement de la direction, le pays d'origine de la firme et enfin de degré de centralisation des décisions.

2.2.2.1 Positionnement de la direction : politique d'image vs une politique de dialogue social

L'effectivité des ACI est, selon de nombreux auteurs, tributaire de l'importance qu'accorde la firme multinationale au dialogue social (Barreau et Ngaha, 2012, Stevis, 2010; Drouin, 2006). Comme nous l'avons vu auparavant dans les pratiques syndicales, la direction d'une entreprise multinationale signataire d'un ACI peut suivre un certain nombre de logiques opposées d'ordre qualitatif ou quantitatif. Certaines directions privilégient une logique quantitative qui s'apparente à une politique d'image (Barreau et Ngaha, 2012). Dans ce cas, l'entreprise ne cherche que très rarement à favoriser le dialogue social mais tâche davantage à se donner une image d'entreprise « responsable ». Ainsi, le but de cette démarche ne sera pas d'obtenir un ACI au contenu détaillé. Au contraire, la direction se limitera bien souvent au strict minimum des conventions fondamentales de l'OIT.

Souvent la politique d'image est aussi une réaction à des scandales médiatiques touchant la réputation de l'entreprise; ainsi, afin de ne pas perdre ses parts de marché, l'entreprise s'engage dans plusieurs démarches simultanées de RSE. Pour ces entreprises qui sont dans une optique de résolution de problèmes éthiques et sociaux, les ACI ne représentent qu'une mesure parmi d'autres se logeant au rang de la RSE

(Drouin, 2006). Plusieurs exemples, dont celui du groupe Accor qui a refusé d'insérer des clauses facilitant l'activité syndicale (Wills, 2002), viennent illustrer cette réalité. Cet exemple démontre que la signature d'ACI ne rime pas toujours avec le développement d'un dialogue social. Dans le même sens, Drouin (2006) mentionne que les entreprises signataires ne cherchent pas forcément l'émergence d'un système de relations industrielles au niveau international.

Finalement, deux raisons poussent une firme multinationale à adopter une logique d'image. La première est directement liée à la concurrence mondiale et le besoin de se différencier sur le marché, sans pour autant vouloir entreprendre une réelle démarche de responsabilisation sociétale. Dans ce cas, l'idée est de ratifier un maximum d'instruments volontaires, que ce soit des codes de conduite, des accords-cadres, des chartes éthiques et bien d'autres encore, émanant de la RSE tout en limitant le contenu normatif et procédural de ces outils. Dans ce scénario, l'entreprise cherche essentiellement à montrer à ses clients et ses consommateurs qu'elle possède une vitrine sociale. La deuxième logique peut être associée à la récupération d'une image de marque détériorée suite à des scandales divers. Dans cet autre scénario, l'entreprise n'a pas non plus la volonté de promouvoir le dialogue social en son sein mais cherche plutôt à rétablir une image perdue. C'est d'ailleurs cette logique qui poussa l'entreprise de production bananière, Chiquita, suite à une vaste campagne publique menée contre elle dénonçant des violations de libertés syndicales, à ratifier un ACI (Robinson, 2011; Riisgaard et Hammer, 2011).

Le positionnement de la direction envers l'ACI a également une influence sur son effectivité au niveau du contenu normatif mais aussi sur les procédures d'application. Effectivement, les études de cas montrent qu'une entreprise qui s'engage dans la négociation d'un ACI pour redorer son image de marque est souvent suivie par un certain nombre d'acteurs qui jugent de sa « progression » en matière sociale. À titre d'exemple, nous pouvons mentionner que l'entreprise Chiquita a accepté que des audits externes soient faits afin de s'assurer de son respect de l'ACI (Robinson, 2011). En somme, dans une démarche de récupération de l'image de marque, les procédures

de suivi doivent davantage témoigner de la volonté de changement de l'entreprise. Cette démarche pourra avoir des répercussions positives sur l'effectivité de l'ACI (Robinson, 2011).

L'entreprise signataire d'un ACI peut également s'insérer dans une logique qualitative préconisant le développement d'une réelle politique sociale. Par conséquent celle-ci acceptera des engagements plus précis touchant les pratiques de gestion des ressources humaines, comme ce fut le cas de Danone, l'entreprise pionnière signataire d'un ACI (Barreau et Ngaha, 2012). En effet, certaines pratiques managériales peuvent être ouvertes aux politiques sociales et ainsi considérer les syndicats comme de véritables partenaires sociaux. Si l'entreprise a par exemple de bonnes relations antérieures avec les syndicats de l'entreprise, cela peut l'amener à pousser plus loin les clauses de l'ACI négocié. Quoi qu'il en soit, une entreprise adoptant une logique de politique sociale sera plus impliquée dans l'élaboration de l'accord, son suivi et son contrôle. Les échanges seront plus constructifs entre les parties prenantes, ce qui permettra de combler plus facilement les lacunes existantes et donc de faire progresser l'effectivité de l'ACI.

Finalement, la position des négociateurs dans la signature d'un ACI a un impact sur son effectivité. Au-delà d'une politique d'image ou d'une politique sociale, d'autres éléments sont à prendre en considération tels que les expériences respectives des acteurs et l'équilibre de pouvoir entre les parties (Barreau et Ngaha, 2012). Effectivement, au-delà du contexte de négociation, les expériences antérieures que la direction a eues avec les partenaires sociaux peuvent avoir une influence positive ou négative sur l'ACI. Si les échanges ont été cordiaux et productifs, l'entreprise multinationale sera plus encline à négocier de « bonne foi » et à coopérer avec les syndicats. D'autre part, l'équilibre de pouvoir des parties joue un rôle significatif étant donné qu'un déséquilibre trop important dans la négociation et dans le suivi de l'ACI se répercute sur l'effectivité de l'ACI.

En somme, nous émettons l'hypothèse que **l'effectivité d'un ACI est tributaire, d'une part, du contexte de négociation (récupération de l'image de marque versus démarche de RSE) et, d'autre part, de l'importance accordée par la direction de l'entreprise multinationale au dialogue social avec les partenaires sociaux.**

2.2.2.2 Pays d'origine de la FMN

Selon plusieurs études, le pays d'origine de la multinationale peut également représenter une variable influant sur l'effectivité des ACI. À cet égard, plusieurs prétendent que les entreprises ayant leur siège social en Europe sont plus susceptibles de négocier des ACI et de mettre en place des mécanismes permettant son application et son suivi (Léonard et Sobczak, 2010). Effectivement, la construction européenne s'inscrit dans une longue histoire de mouvements sociaux et syndicaux qui ont contribué à instaurer dans plusieurs entreprises une logique forte de dialogue social. En ce sens, certains auteurs iront jusqu'à avancer que les ACI sont « une réponse européenne à la mondialisation de l'économie » (Daugareilh, 2006) car l'Europe est prédisposée à certains modèles de gestion sociale. Cette réalité diffère en Amérique du Nord ou dans les pays du Sud où le nombre d'entreprises signataires d'accords-cadres reste marginal (Léonard et Sobczak, 2010). Un constat compréhensible au vue des dispositions dans ces pays en ce qui a trait au dialogue social qui s'avère certainement moins développé qu'en Europe. Bien que reconnu dans les structures institutionnelles aux États-Unis et au Canada, le syndicalisme est loin d'être toujours accepté dans les structures organisationnelles. À ce titre, nous pourrions penser aux plaintes ou scandales pour pratiques antisyndicales d'un certain nombre de grands groupes font régulièrement la une des journaux. Si l'on parle de quelques violations des libertés syndicales en Amérique du Nord, force est de constater que le syndicalisme a une situation encore plus précaire dans d'autres pays. À titre d'exemple, nous pouvons mentionner que, malgré quelques avancées en Afrique

francophone, le continent africain est toujours le bastion d'un syndicalisme tenu d'une main de fer par les partis politiques et la liberté d'association y reste encore très marginale (BIT, 2010).

Ainsi, l'habitude de négocier collectivement avec les acteurs sociaux est loin d'être une pratique uniforme au niveau international. Nous pouvons également nuancer nos propos sur l'Europe en mentionnant que même à ce niveau, il n'y a pas d'homogénéité dans la perception et l'acceptation du dialogue social. L'échiquier politique européen étant très diversifié, il en est de même des modèles du dialogue social et de la représentation syndicale (Léonard et Sobczack, 2010). Par exemple, nous pouvons rappeler que ce sont des entreprises d'origine française et allemande qui ont signé la majorité des ACI en Europe alors que des pays comme le Danemark n'en ont signé quasiment aucun. Donc, bien que la zone géographique soit un premier élément déterminant d'effectivité des ACI, cela serait réducteur de s'arrêter à ce niveau sachant des disparités existent au sein d'une même région géographique. Par conséquent, l'Europe peut être vue comme un facteur géographique d'effectivité, mais nous parlerons davantage du pays d'origine de l'entreprise multinationale ayant signé l'ACI afin de ne pas réduire la portée effective selon les politiques de chaque pays.

Par conséquent, nous pouvons émettre l'hypothèse que **l'effectivité de l'ACI dépend, dans une certaine mesure, du pays d'origine de l'entreprise multinationale. Un ACI signé par une entreprise multinationale provenant d'un pays où le dialogue social se veut ancré au plan institutionnel aura une influence positive sur l'effectivité de celui-ci.**

2.2.3 Contenu normatif et procédural des ACI

Le contenu normatif et procédural des ACI peut être perçu comme une résultante de plusieurs variables précédentes notamment celles sur le positionnement des négociateurs aussi bien du côté patronal que syndical. Toutefois, dans cette section nous essayons de déterminer si, à lui seul, le contenu peut influencer l'effectivité des ACI (Léopard et Sobczack, 2010). Pour répondre à cette question, nous nous baserons principalement sur les travaux de Hammer (2005) qui définissent les différents types d'ACI que nous pouvons retrouver dans les firmes transnationales.

De prime abord, mentionnons quelques phases d'évolution du contenu des ACI afin de comprendre que ceux-ci ont évolué significativement dans le temps, et que, par conséquent, le type d'accord engagé entre la direction et les syndicalistes repose sur des enjeux de négociations et non sur une cohérence historique du contenu normatif et procédural. Hennebert, Faibrother et Lévesque (2012) identifient 4 phases à l'évolution du contenu des ACI :

- Dans la première et deuxième phase, les ACI étaient encore d'ordre expérimental et à ce titre leur contenu n'était pas substantif. En effet, au sein de ces premiers accords il était courant de retrouver uniquement les conventions de base de l'OIT, notamment celles relatives à la liberté d'association et de négociation. Par ailleurs, dans ces ACI, les sous-traitants étaient exclus du champ d'application des accords.
- Dans la troisième phase, le contenu des ACI s'étoffait avec l'inclusion des procédures de plaintes. On prévoyait en effet des procédures de sanction en cas de non-respect de l'accord. D'autre part, on donnait une place plus importante aux syndicats locaux en leur permettant de s'impliquer dans le

contrôle de l'application des normes. Par conséquent, le contenu de ces types d'ACI se veut un peu plus substantif.

- La dernière phase vise à inclure, dans certains ACI, les relations industrielles comme n'importe quelle autre activité de l'entreprise. À cet égard, le contenu normatif et procédural sera davantage substantif afin d'intégrer par exemple des clauses sur la formation professionnelle, la santé et la sécurité au travail, les salaires, la protection sociale, etc... Ainsi, les ACI abordent généralement de manière supplémentaire le thème des conditions salariales ainsi que les restructurations en imposant certaines protections additionnelles aux travailleurs. Ces accords possèdent parallèlement des mécanismes relativement rigoureux de suivi de l'accord intégrant une possibilité de sanction (Hammer, 2005). Dans cette quatrième phase les sous-traitants sont majoritairement inclus dans l'accord.

Bien qu'il soit possible d'identifier différentes phases à l'évolution du contenu des ACI, il est important de rappeler que celui-ci continue à varier significativement d'un ACI à l'autre.

De manière plus générale, nous pouvons identifier deux principaux types d'ACI. D'un côté, l'accord dit «*de droit*» est celui qui se limite à des clauses déclaratoires sur les droits sociaux et humains fondamentaux que l'entreprise s'engage à respecter (Hammer, 2005). D'un autre côté, l'accord dit «*substantif*» présente un contenu beaucoup plus détaillé reposant sur un réel exercice de négociation où les droits énoncés auront leurs raisons d'être en fonction des objectifs poursuivis par les parties signataires (Hammer, 2005). Les objectifs s'insèrent plus ici dans une logique de dialogue social. Ce qui est intéressant de soulever de ces deux catégories d'accord c'est l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'effectivité des ACI. Effectivement, le contenu normatif, mais aussi procédural d'un ACI, aura une influence sur son application étant donné que le contenu normatif en définit l'essence et que son contenu

procédural détermine sa mise en application. Ainsi, ce que nous retrouvons dans un ACI a un impact considérable sur sa portée car un contenu plus substantif au niveau normatif et procédural témoigne de la volonté des acteurs à développer une meilleure communication, transparence et à renforcer le dialogue social.

Le contenu d'un ACI est contrôlé par les parties prenantes à la négociation de l'accord comme nous l'avons vu précédemment. En ce sens, il dépendra du niveau de dialogue social établis entre les parties.

En somme, le contenu procédural et normatif de chaque ACI aura un impact sur l'effectivité de celui-ci car il déterminera les clauses garantissant sa portée. À titre d'exemple, il existe des clauses dans les ACI en lien avec la diffusion du contenu de l'ACI dans les filiales (et/ou sous-traitants), et d'autres portant sur les procédures en cas de manquement aux obligations de la part de l'employeur, des clauses qui auront une influence sur la diffusion et la portée de l'ACI. C'est en ce sens que nous pouvons considérer que le contenu normatif et procédural des ACI aura une influence sur l'effectivité.

Par conséquent, nous émettons l'hypothèse que **la présence d'un contenu substantif avec des procédures strictes de mise en œuvre dans un ACI aura une influence positive sur son effectivité.**

2.2.4 Secteur d'activité

Au-delà de l'influence des syndicats et de la direction, plusieurs auteurs considèrent que le secteur d'activité de la firme peut avoir une influence sur l'effectivité des ACI (Anner and al. 2006.; Riisgard et Hammer, 2011; Da Costa et Rehfeldt, 2009)

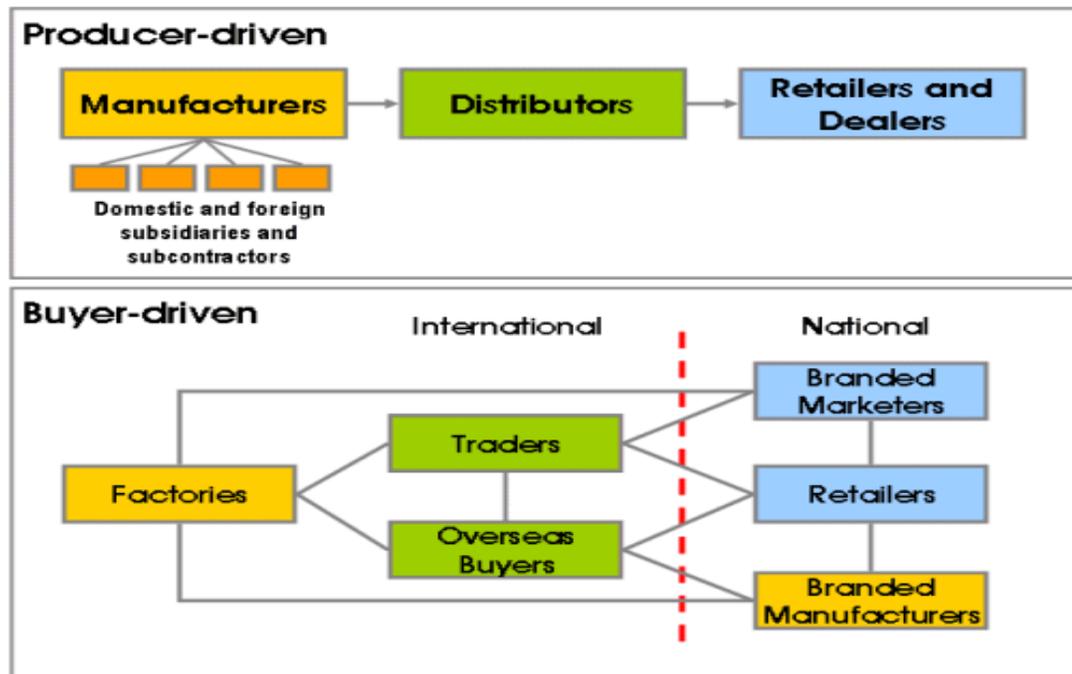
Effectivement, plusieurs études soutiennent que les entreprises de certains secteurs sont plus propices que d'autres à la signature d'ACI, car ils sont prédisposés historiquement à la négociation collective transnationale. C'est le cas notamment du

secteur automobile qui a signé une part importante des accords-cadres internationaux (Da Costa et Rehfeldt, 2009). Mais c'est également le cas du secteur tertiaire. Un constat que nous retrouvons par l'entremise des FSI les plus actives. Une étude portant sur l'action des FSI montre que l'UNI (fédération internationale des travailleurs des services) ainsi que la FIOM (fédération internationale des travailleurs de la métallurgie) et l'IBB (la fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois) sont les FSI les plus actives en matière de ratification d'ACI (Barreau et Ngaha, 2012). Si cette réalité renvoie évidemment au dynamisme même de chaque FSI et à l'intégration variable des ACI dans leurs stratégies d'action, elle renvoie également à certaines caractéristiques sectorielles. Anner et al. (2006) observent également que selon les secteurs, il y a plus ou moins de coopérations intersyndicales et d'influence des syndicats locaux "to be handicapped by the insularity of some national unions and the lack of a strategy relevant to inter-firm competition" (Anner et al. 2006, 230. De plus, certains secteurs les FSI sont davantage dépendants "on the resources and initiatives of national affiliates" (Anner et al., 2006 : 24)

Afin d'expliquer pourquoi certains secteurs sont plus prédisposés à la négociation collective transnationale et à la signature d'ACI, certains auteurs se sont référés à l'impact de la chaîne de valeurs. Effectivement, selon les secteurs d'activité, les chaînes de valeurs sont considérablement différentes. Cette différence revêt une importance capitale puisqu'elle implique une variation dans le degré de dépendance des différents acteurs de l'entreprise. En effet, en fonction du type de chaîne de valeurs, on sait par exemple que les sous-traitants ont un degré de dépendance plus ou moins grand face à l'entreprise multinationale qu'ils fournissent (Riisgard et Hammer, 2011). Cet élément se veut intéressant car l'effectivité est plus grande si les fournisseurs sont impliqués (Drouin, 2006).

Gereffi, (2001) définit deux types de chaîne de valeurs qui peuvent dans le cadre de notre étude influencer différemment sur l'effectivité des ACI. D'un côté, nous avons les «*buyer-driven chains*» (chaînes pilotées par les acheteurs) et d'un autre côté les «*producer-driven chains*» (chaînes pilotées par les producteurs)

Schéma 2.3 Différence entre *buyer-driven chains* et *producer-driven chains*



Source : The Geography of transport system adapted from Gary GEREFFI "Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, With Special Reference to the Internet", American Behavioral Scientist, Vol. 44 No. 10, pp. 1616-1637.

Lorsque l'entreprise n'a pas tout le contrôle de sa production et qu'elle est donc en mode «buyer-driven» on peut s'attendre à ce que l'effectivité de l'ACI soit moins importante que si l'entreprise possède un contrôle plus important de sa chaîne de valeurs, c'est-à-dire qu'elle est en mode «producer-driven». Ici encore le contrôle joue un rôle central dans l'effectivité des ACI, et les études montrent que les ACI signés par des entreprises se trouvant dans des chaînes de valeur de type «buyer-driven» se veulent davantage des accords de droit, donc avec des contenus moins substantiels. À l'inverse, les ACI signés par des entreprises se trouvant dans des chaînes de valeur de type «producer-driven» s'approchent davantage du modèle d'accord dit substantif (Hammer, 2005). Considérant que les chaînes de valeurs sont étroitement liées au secteur d'activité et ne diffèrent que très rarement d'un concurrent à l'autre dans un même secteur, nous pouvons soutenir que le secteur d'activité a un impact sur l'effectivité des ACI.

Ce raisonnement nous conduit à la formulation d'une nouvelle hypothèse suggérant que **le secteur d'activité dans lequel œuvre l'entreprise multinationale offre des prédispositions à une meilleure effectivité des ACI.**

Ce chapitre nous a permis de développer plusieurs hypothèses soulevées dans la littérature sur l'effectivité des ACI. Toutefois, nous pouvons mentionner d'emblée que notre but n'est pas de nous restreindre à la vérification de ces hypothèses de recherche mais bien de comprendre l'ensemble des facteurs structurant l'effectivité des ACI au sein des firmes multinationales. À cet égard, nous nous laissons une certaine marge de manœuvre lors de la collecte de nos données empiriques afin d'explorer des hypothèses qui ne seraient pas forcément approfondies dans la littérature. Inversement, il se peut que les données qui seront récoltées ne nous permettent pas d'apporter des éléments pertinents sur l'ensemble de nos hypothèses de recherche développées dans ce cadre conceptuel.

Après avoir défini les principales hypothèses sur l'effectivité des ACI, le prochain chapitre permettra d'exposer notre procédure de recherche. Ainsi, nous détaillerons dans les prochaines parties l'ensemble de notre démarche méthodologique.

Chapitre 3

Méthodologie de recherche

Après avoir défini notre objet d'étude et avoir délimité notre cadre conceptuel, ce chapitre comportera un certain nombre d'éléments permettant de décrire et de justifier notre démarche méthodologique.

3.1 Mise en contexte

Notre recherche sur l'effectivité des ACI s'inscrit dans un programme plus vaste soutenu par le *Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT). Ce centre de recherche chapeaute une équipe de chercheurs interdisciplinaires s'attaquant aux « défis théoriques et pratiques du renouveau institutionnel et organisationnel en matière de travail et d'emploi à l'ère de la mondialisation »¹⁴. Notre étude s'insère ainsi dans ce programme de recherche en s'intéressant plus particulièrement aux enjeux entourant la régulation du travail en contexte de mondialisation.

Se centrer sur une problématique ayant une telle dimension internationale pose un certain nombre de défis et de contraintes. Effectivement, notre terrain de recherche s'inscrivant dans une perspective internationale, notre cueillette de données présentait un certain degré de complexité. Le déplacement d'un pays à l'autre, voire d'un continent à un autre, n'est pas toujours une tâche simple pour un chercheur qui doit composer notamment avec les différences culturelles. D'autre part, rappelons que les ACI ont la particularité d'être signés de manière multilatérale. Par cela, nous comprenons que de nombreux acteurs sont impliqués dans le processus d'élaboration

¹⁴ Site officiel du CRIMT : <http://www.crimt.org/>

et de suivi de cet instrument de régulation sociale, des acteurs pouvant avoir des situations géographiques diverses et possédant, en règle générale, des agendas chargés au vu de leurs importantes responsabilités. Nous sommes donc confrontés, d'une part, au défi que représente l'échelle internationale dans une recherche, et d'autre part aux contraintes qu'engendre la collecte de données auprès d'acteurs variés.

D'autre part, il est important de resituer notre objet d'étude dans son contexte de recherche : il s'inscrit dans un domaine bien particulier, celui des sciences sociales. Ce domaine est bien particulier car il faut tenir compte des multiples dimensions associées aux êtres humains, tout en évitant de simplifier la réalité. Pour le chercheur qui s'implique dans un processus de collecte de données en sciences sociales, il est indispensable de respecter le principe de neutralité et d'éviter les jugements de valeur (Dépelteau, 2000).

3.2 Une démarche exploratoire

Il est intéressant de constater que la littérature portant sur les ACI a évolué dans le temps. Alors que les premières recherches portaient essentiellement sur le contenu normatif et procédural des ACI (Bourque, 2005; Drouin, 2006; Hammer, 2005), les études plus récentes commencent à aborder le sujet de leur effectivité (Hennebert and al, 2012; Riisgaard et Hammer, 2011). À cet égard, notre étude s'inscrit dans cette « deuxième » phase de recherche sur les ACI. Si plusieurs études se sont concentrées sur le contenu des ACI depuis leur création, encore peu d'études se sont intéressées à leurs effets en matière de protection des droits des travailleurs, c'est-à-dire à leur effectivité. À ce titre, notre étude s'inscrit dans une phase de recherche qui se veut "exploratoire". Effectivement, la recherche dite exploratoire vise à explorer certaines problématiques méconnues ou peu traitées et permet de se familiariser avec les individus et leurs préoccupations (Deslauriers et Kérisit, 1997). À ce titre, la recherche exploratoire peut permettre de

« clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. (...) La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide. (...) Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. (...) [Elle] sert à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus » (Trudel, Simard et Vonarx, 2007 :39).

Ainsi, la recherche exploratoire « permet de s'initier à une réalité et d'en découvrir les « lignes de force », c'est-à-dire les dynamiques » (Dorais, 1993 :14). Les caractéristiques de la recherche dite exploratoire sont adéquates à l'objet de notre étude car cette recherche s'avère « déterminante lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène récent, peu connu ou changeant» (Dorais, 1993 : 21)

En concordance avec cette recherche exploratoire, nous devons adopter une démarche méthodologique permettant la flexibilité nécessaire à une meilleure compréhension de phénomènes peu abordés dans la littérature. Cette flexibilité que suppose notre démarche exploratoire nous oriente vers une stratégie de recherche axée autour d'études de cas et d'une démarche analytique de type qualitative.

3.3 Démarche analytique : le devis qualitatif

Qu'est-ce qu'un devis? Le devis représente le document dans lequel il nous incombe de présenter la manière dont nous procéderons pour apporter quelques éléments de réponse aux hypothèses avancées dans le cadre conceptuel. En ce sens, le devis est « l'arrangement des conditions de cueillette et d'analyse de données de façon à s'assurer à la fois de leur pertinence en fonction des objectifs de la recherche et de la parcimonie des moyens » (Selltiz, Wrightsman et Cook, 1997 cité dans Poupart et al, 1997). Le devis a donc pour fonction de structurer rigoureusement la démarche de recherche dans le but d'explorer, de décrire ou bien de vérifier un phénomène.

Lorsque vient le temps de déterminer le devis de recherche, il est important pour le chercheur de prendre connaissance des différentes démarches méthodologiques afin

de déterminer celle qui sera la plus adéquate. Ainsi, le choix et la construction du devis se feront grâce aux objectifs de la recherche.

Un certain nombre d'études montrent que le choix du devis dépendra du degré de pertinence et de faisabilité recherché. Parallèlement, il dépendra également du contrôle souhaité du chercheur (la position du chercheur), la minimisation des biais et les enjeux de validité externe ou interne (Dépoteau, 2000).

Plusieurs auteurs soutiennent que les méthodes quantitatives offrent une meilleure fidélité et validité que les méthodes qualitatives car celles-ci mettent l'accent sur la généralisation empirique en se fondant sur les valeurs numériques et les tests statistiques. Sans négliger la portée des statistiques associées à la méthode quantitative, nous sommes forcés de constater que cette méthode ne peut pas s'appliquer à toutes les recherches. Effectivement, c'est l'objectif de la recherche qui détermine la nature des informations à recueillir et par conséquent le mode de collecte de données (Deslauriers et Kérisit, 1997). Dans notre cas, notre objet d'étude nous orientent vers une démarche analytique de type qualitatif étant donné que les ACI mettent en relation différents acteurs aux réalités diverses. D'autre part, l'effectivité suppose de se baser sur la perception des acteurs. Ces caractéristiques sont associées au devis qualitatif car il permet une certaine flexibilité et une interaction avec le terrain. Nous mettons, avec ce type de devis, l'accent sur le contexte et les acteurs (Deslauriers et Kérisit, 1997).

En somme, nous utiliserons le devis qualitatif afin de permettre une certaine flexibilité dans notre récolte des données. Les principaux avantages associés à ce devis sont notamment l'utilisation d'entrevues semi-structurées qui poussent les acteurs à s'exprimer assez librement sur les conceptions des ACI comme nous le développerons dans les prochaines sections.

Utiliser un devis qualitatif demande une certaine rigueur afin d'éviter les biais de recherche, notamment ceux idéologiques. Le chercheur est aussi un citoyen ; toutefois il est important que son rôle de citoyen n'influence pas sa neutralité analytique. En ce

sens, les jugements doivent être suspendus « autant que possible au sein du processus de recherche » (De Sardan, 2008 : 325). C'est ce que Max Weber appellera la neutralité axiologique dans son ouvrage *Le Savant et le politique* (De Sardan, 2008). En somme, le devis qualitatif présente un certain nombre d'avantages pour notre étude en termes de flexibilité bien qu'il soit à manier avec parcimonie afin de rester réaliste quant à sa portée.

Après avoir déterminé le devis approprié à notre recherche, nous pouvons d'emblée mentionner que ce devis de recherche qualitatif impose certaines méthodes quant à la collecte de données. Effectivement, il suppose une cueillette des données à base d'entretiens que nous exposons maintenant.

3.3.1 Les entretiens en recherche qualitative

Dans le but de collecter les données nécessaires à notre recherche, nous avons procédé majoritairement par entretiens. Selon Grawitz (1986 : 591 cité dans Boutin, 1997) : « l'entretien de recherche est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé ». Dans ce cas, le chercheur est face à la personne ciblée préalablement, capable de répondre aux objectifs de recherche. Le principal avantage avec cette rencontre entre les deux parties c'est que le chercheur est capable d'adopter un rôle actif en réagissant tout au long de l'entrevue (Boutin, 1997). Ainsi, l'entretien en recherche qualitative est un exercice exigeant, demandant une préparation rigoureuse et une grande concentration pendant le processus d'entretien afin de favoriser les interactions entre l'intervieweur et l'interviewé. Selon les objectifs de la recherche, les interactions sont plus ou moins souhaitables. Dans notre cas, la démarche exploratoire que nous entreprenons nous oriente vers un degré élevé de liberté pour la personne questionnée. Pour cette raison nous avons choisi d'utiliser des entretiens à questions ouvertes. Ce type d'entretien se décrit comme suit :

« Avant de commencer l'ensemble de ses entretiens, le chercheur élabore un protocole de questions générales concernant les sujets qu'il veut couvrir. Il garde la liberté de diriger l'entretien dans toutes les directions qu'il estime intéressantes et susceptibles de fournir des données pertinentes » (Boutin, 1997 :28)

La liberté que nous nous laissons d'intervenir quand cela nous semble pertinent, nous donne un niveau de directivité en entretien relativement élevé. Nos questions ouvertes s'insèrent dans un style plus large d'entretien. Ce type d'entretien est dit « semi-structuré » afin que le degré de liberté soit assez important pour donner la possibilité au répondant de développer des thèmes pas forcément pensés au début par le chercheur (Boutin, 1997). Effectivement, notre intérêt « n'a pas pour but de soutenir ou de traiter mais bien d'obtenir des renseignements, d'acquérir des connaissances sur tel ou tel aspect » (Boutin, 1997 : 37). Les caractéristiques d'un entretien semi-structuré sont les suivants :

- il est descriptif,
- sans présupposition,
- il est centré sur certains thèmes,
- il est ouvert aux ambiguïtés et aux changements,
- il tient compte de la sensibilité de l'interviewé,
- il prend place dans une interaction interpersonnelle (Boutin, 1997).

Au cours de notre recherche nous avons donc procédé à 11 entretiens semi-structurés représentant 9 études de cas différentes. À cet égard, plusieurs grilles d'entrevues furent construites dans le but de conduire adéquatement les entretiens en fonction des responsabilités de chaque personne interviewée.

Les entretiens, d'une durée de 40 min à 90 min, se sont tenus en français et en espagnol au sein des sièges syndicaux ou d'entreprises, ainsi que dans des centres nationaux de formation syndicale ou bien des lieux de réunions. Ces rencontres ont débuté par la présentation des interviewers puis l'explication des objectifs de la recherche. Afin d'être plus attentifs à l'entretien et plus disposés à l'interaction, nous

avons demandé à chaque interlocuteur la possibilité d'enregistrer l'entretien, ce qui a été accepté dans l'intégralité des rencontres.

Le dernier entretien a été un peu différent car nous avons effectué un entretien collectif avec l'ensemble des représentants syndicaux français de l'entreprise *France 2*. Dans ce cas, bien que nous ayons préparé auparavant une grille d'entrevue, la réalité du terrain a voulu qu'on laisse plus de place à l'interaction entre les divers interlocuteurs. Les échanges étaient alors conjointement animés par un responsable syndical du secteur de la construction, qui avait organisé cette rencontre, et nous même.

Au niveau de la sélection des syndicalistes interviewés, nous pouvons mentionner que ce choix a été orienté par nos hypothèses de recherche, mais qu'il a également été tributaire de la disponibilité des acteurs concernés en fonction de nos échéances. Nous avons la volonté de nous entretenir avec des personnes aux responsabilités différentes et aux nationalités différentes afin de multiplier les points de vue et les expériences. Nos voyages nous ont cependant orientés vers les syndicalistes français, en large majorité, qui ont répondu rapidement et avec entrain à notre demande d'entretien. Toutefois, nous avons aussi eu l'opportunité d'interviewer des syndicalistes argentins et colombiens qui se sont montrés également très chaleureux et fortement intéressés par notre objet d'étude.

Conformément à notre devis, la diversité de nationalité des personnes interviewées a été respectée et les syndicalistes interviewés possédaient également des responsabilités différentes comme nous le souhaitions. Effectivement, certains syndicalistes étaient représentants au niveau d'une filiale (c'est-à-dire au niveau établissement) et d'autres d'une entreprise au niveau national (c'est-à-dire de l'ensemble des établissements d'un même pays). Il y avait aussi des responsables nationaux pour un secteur précis, des responsables internationaux appartenant à une fédération syndicale internationale, et nous avons même eu la chance de rencontrer la

présidente nationale d'un syndicat. La diversité dans les niveaux d'action syndicale a ainsi été couronnée de succès, ce qui n'a pas manqué d'enrichir notre réflexion.

Voici la liste détaillée des types de fonction des personnes interrogées :

- Secrétaire adjoint, secrétaire général et membres de CEE
- Représentant syndical au comité restreint et au Comité mondial
- Syndicalistes d'établissement
- Représentant de l'ensemble des syndicalistes d'une firme multinationale au niveau d'un pays
- Président d'une alliance syndicale internationale au niveau régional
- Président d'une alliance syndicale internationale
- Sous-secrétaire d'affaires internationales dans une alliance syndicale internationale
- Secrétaires généraux de fédérations sectorielles
- Présidente d'un syndicat

3.4 Les critères de sélection des cas

Pour répondre à la problématique de recherche, nous allons utiliser la méthode d'étude de cas. En effet, cette méthode de collecte de données suppose un certain nombre d'avantages. Elle vise notamment à « [explorer] et tente de découvrir des problématiques nouvelles, de renouveler des perspectives existantes ou de suggérer des hypothèses fécondes ». Par ailleurs, cette méthode a pour caractéristique d'être « essentiellement descriptive, s'attachant à dépeindre toute la complexité d'un cas concret sans du tout prétendre au général » (Hamel, 1997 :9)

Après avoir déterminé précédemment notre devis qualitatif et la méthodologie nous permettant de donner quelques éléments de réponse à notre problématique, il nous faut aborder la question du terrain de recherche. En d'autres termes, il nous incombe de définir les entreprises que nous utiliserons pour notre recherche.

Pour mesurer adéquatement l'effectivité des ACI, nous aurions eu besoin de mener une étude sur l'ensemble des ACI ratifiés jusqu'en 2013. Toutefois, les contraintes de temps et d'espaces ne nous ont pas permis d'effectuer une telle collecte de données. Dans la faisabilité de nos moyens, nous avons limité nos recherches à deux continents : le continent européen et américain. Plus précisément, notre recherche s'est effectuée essentiellement en France et en Argentine. Dans ce but, trois déplacements à l'international ont été organisés. Deux ont été effectués en France, le premier en juin-juillet 2012 et le deuxième en octobre 2012. Quant au troisième déplacement il a eu lieu en Argentine en août 2012. Alors que les deux premiers ont essentiellement produit des entretiens avec des syndicalistes, le troisième déplacement a été marqué par la participation à la rencontre annuelle de l'alliance syndicale internationale du groupe *France 1*, regroupant 10 pays et une quinzaine de syndicats différents. Cette dernière rencontre a été l'occasion d'une observation active, mais nous a également permis de réaliser des entretiens.

Afin de choisir les entreprises multinationales que nous souhaitons étudier, nous sommes revenus sur les hypothèses de recherche soulevées au chapitre 2 car elles nous permettaient d'établir quelques critères de sélection ; toutefois, certains cas se sont eux même présentés à nous en fonction de la disponibilité des personnes pendant nos déplacements. En effet, nous cherchions notamment des entreprises multinationales signataires d'ACI distincts au niveau normatif et procédural. Par ailleurs, nous voulions choisir des entreprises œuvrant dans des secteurs différents afin que notre échantillon soit le plus représentatif possible de l'ensemble des entreprises signataires d'ACI. Enfin, et toujours dans un souci de représentativité de notre échantillon, nous avons aussi comme critère de trouver des entreprises intégrant des structures syndicales diverses (comité européen, comité mondial, réseaux syndicaux etc.).

Les 9 cas finalement sélectionnés répondent à nos critères. Par souci de confidentialité, nous identifierons les entreprises en fonction de leur pays d'origine.

- *France 1* est une entreprise multinationale française œuvrant dans le secteur de la grande distribution. Elle emploie plus de 410 000 employés à travers le monde. En 2011, 44 % de son chiffre d'affaires provenait de ses ventes en France suivi du reste de l'Europe à hauteur de 29 %. Cette entreprise est également implantée en Amérique latine, marché régional qui représente 19 % de son chiffre d'affaires. Enfin, elle est également implantée en Asie où elle réalise 8 % de son chiffre d'affaires. Cette multinationale joue un rôle central dans la grande distribution. Elle essaye depuis peu de changer son image en adoptant une stratégie marketing des prix bas et de diversification de ses structures commerciales. D'autre part, la firme *France 1* a engagé plusieurs mesures en faveur des femmes managers, de l'insertion des personnes handicapées, et est présente, depuis 2012, dans les principaux indices d'investissement socialement responsable tels que ECPI Ethical Index Euro, Aspi Eurozone ou encore DJSI World. Dans cette même démarche de RSE, *France 1* a signé un ACI en 2001 avec la Fédération syndicale internationale UNI (Union Network international). Enfin, au niveau des structures syndicales, la firme *France 1* ne possède pas de Comité mondial mais elle possède un CEE.
- *France 2* est une entreprise multinationale française dans le secteur de la construction. Elle emploie environ 68 000 employés à travers le monde. Ses ventes provenaient en 2011 principalement d'Europe occidentale à hauteur de 22.5 %, d'Amérique du Nord à hauteur de 20.3 % et d'Afrique/Moyen Orient à hauteur de 25.5 %. Cette entreprise est également implantée en Asie où elle réalise 16.4 % de son chiffre d'affaires, mais aussi en Amérique latine 6.5 %. Enfin, ses ventes provenaient de l'Europe centrale et de l'est ce qui représentait 8.5 % du chiffre d'affaires. Ses activités sont divisées en 3 grands pôles, le ciment (69 % de l'activité), les granulats et le béton, et sont dispersées dans plus de 1600 sites de production dans 64 pays. D'autre part, la firme *France 2* s'est engagée depuis 2003 dans plusieurs démarches de RSE et

de développement durable. En effet, elle a adopté par exemple des mesures de santé et sécurité au travail et de respect des droits de l'homme, de développement et d'aide aux communautés, d'autres encore visant à faciliter l'accès au logement, et de promouvoir la biodiversité sur tous les sites de l'entreprise. Cette multinationale a signé un ACI en 2006 avec 3 Fédérations syndicales internationales : la FITBB (aujourd'hui IBB : Internationale des travailleurs du bâtiment et du bois), la ICEM (Fédération internationale des syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses) et la FMCB (Fédération mondiale des organisations de la construction et du bois). Pour finir avec les structures syndicales, l'entreprise *France 2* possède un CEE mais pas de Comité mondial.

- *France 3* est une entreprise multinationale française dans le secteur de l'automobile. Elle emploie environ 198 000 employés à travers le monde. Son principal marché en 2011 est l'Europe à hauteur de 73 % du chiffre d'affaires. Elle est également implantée de manière beaucoup plus marginale en Russie (3% du chiffre d'affaires), en Asie (5% du chiffre d'affaires) et en Amérique latine (9% du chiffre d'affaires). Cette multinationale diversifie son activité entre les sites d'assemblage, de mécanique et fonderie, des sites de production automobile et des centres de R&D. Par ailleurs, cette entreprise s'est démarquée depuis un certain nombre d'années par son engagement social avec notamment une politique d'achat responsable, des mesures de santé et sécurité au travail strictes, un dialogue soutenu avec les partenaires sociaux et plusieurs mesures visant à protéger l'environnement. En ce sens, elle a signé en 2006 un ACI avec la FIOM (Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie) et la FEM (Fédération européenne des métallurgistes). Finalement, au niveau des structures syndicales, *France 3* possède un CEE, un Comité mondial et un Comité stratégique paritaire et des

observatoires locaux (nous reviendrons longuement sur ces différentes instances dans les prochains chapitres).

- *France 4* est une entreprise multinationale française du secteur de l'énergie. Elle emploie environ 218 000 employés à travers le monde mais essentiellement en France. Son principal marché se situe en France où elle réalise 65 % de son chiffre d'affaires. Cette entreprise est également implantée dans le reste de l'Europe à hauteur de 20 % et hors de l'Europe pour seulement 15 %. *France 4* a ratifié de nombreux accords en lien avec la RSE au niveau national, européen et international qui portent notamment sur la santé et sécurité au travail, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des mesures visant à promouvoir l'égalité homme-femme. Nous reviendrons sur ces accords un peu plus tard. Cette entreprise française a signé un ACI en 2010 avec trois Fédérations syndicales internationales : l'ICEM, IBB et ISP (Internationale des Services publics). Enfin, au niveau des structures syndicales, *France 4* possède un CEE mais pas de Comité mondial.
- *France 6* est une entreprise multinationale française du secteur de l'automobile. Elle emploie environ 127 000 salariés à travers le monde mais principalement en Europe. En 2012, 50 % des ventes de *France 6* provenaient hors de l'Europe, une première historique dans un marché longtemps dominé par les ventes européennes. À ce jour, les nouveaux pôles de ventes à l'international sont le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine. L'entreprise est par ailleurs présente dans 118 pays. et possède 13 000 sites. La multinationale effectue cependant encore beaucoup de ses ventes en Europe et notamment en France. Au niveau de la RSE, l'entreprise promeut la diversité, l'égalité des chances et par ailleurs, 100% des sites industriels du groupe possèdent la

certification ISO 14 001¹⁵. Finalement, cette multinationale française a ratifié son ACI en 2004 avec la FIOM ainsi que 9 syndicats nationaux. Au niveau des structures syndicales, *France 6* possède un CEE et un Comité mondial.

- *Luxembourg 1* est une multinationale luxembourgeoise œuvrant dans le secteur de la sidérurgie ; elle emploie environ 261 000 employés. Elle est aujourd'hui présente dans 60 pays et se veut un leader dans le domaine de l'acier. Au niveau de son chiffre d'affaires, celui-ci est réalisé à 46 % en Europe, 25 % en Amérique du Nord, 13 % en Amérique du Sud, 5 % en Afrique et 11 % en Asie et dans le reste du monde. Au niveau de la RSE, la multinationale luxembourgeoise possède un accord-cadre du groupe sur la santé et sécurité au travail ainsi que la certification OHSAS 18001 qui garantit de bonnes conditions de travail en ce qui a trait à la santé et sécurité des travailleurs. Toutefois, le programme de RSE chez *Luxembourg 1* touche essentiellement à la santé et sécurité au travail. Cette firme a entrepris un dialogue social avec les fédérations syndicales internationales afin d'aboutir en 2005 à la signature d'un ACI avec la FIOM. Au niveau des structures syndicales, *Luxembourg 1* possède un CEE et des comités paritaires pour traiter les questions spécifiques de santé et sécurité au travail.
- *Espagne 1* est une entreprise multinationale espagnole spécialisée dans le domaine des télécommunications. Elle emploie environ 134 000 employés à travers le monde mais principalement en Amérique latine et en Espagne. Cette entreprise espagnole réalise 28 % de son chiffre d'affaires en Espagne et 25 % dans le reste de l'Europe. Outre atlantique, l'entreprise est implantée en Amérique latine à hauteur de 47 % de son chiffre d'affaires. Cette entreprise a

¹⁵ Selon le site officiel ISO (<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso14000.htm>), ISO 14 001 est la certification d'un management environnemental « trace un cadre qu'une entreprise ou une organisation peuvent appliquer pour mettre sur pied un système efficace. (...)La norme ISO 14001:2004 donne à la direction, au personnel et aux parties prenantes extérieures l'assurance que l'impact environnemental fait l'objet de mesures et d'améliorations.

adhéré à un certain nombre de mesures de RSE notamment dans la scolarisation des enfants latino-américains (environ 211 000 enfants scolarisés), elle s'engage aussi dans des mesures environnementales en réduisant la consommation d'électricité. Finalement, la multinationale espagnole a signé un ACI en 2001 avec UNI. Pour finir, nous pouvons mentionner que l'Espagne 1 ne possède pas de structures syndicales telles que le CEE ou le Comité mondial.

- *Europe 1* est une entreprise européenne de nationalité hollandaise dans le secteur de l'aérospatiale/aéronautique. Elle emploie plus de 121 000 employés à travers le monde essentiellement en Europe. Son principal marché est l'Europe qui constitue 42 % de son chiffre d'affaires, suivi de l'Asie et l'Océanie, 29 % de son chiffre d'affaires et suivi de l'Amérique du nord, 12 %. Enfin, l'entreprise est également implantée au Moyen Orient où elle réalise 10 % de ses ventes. Les autres ventes, à hauteur de 7%, se répartissent dans plusieurs autres pays du monde. Cette entreprise a, de plus, adopté un ensemble d'initiatives de RSE dont notamment un code de conduite applicable à 1 000 fournisseurs pour les encourager à respecter les normes fondamentales au travail. Elle a aussi créé des plateformes pour le dialogue, l'écoute et le développement des compétences pour les salariés. Finalement, la démarche RSE de l'entreprise a permis la signature d'un ACI en 2005 avec la FIOM, le CEE de l'entreprise et la FEM. Enfin, pour ce qui est des structures syndicales *Europe 1* possède un CEE qui a une place déterminant dans la signature et le suivi de l'ACI *Europe 1*.
- *Suède 1* est une entreprise multinationale suédoise dans le commerce de détail. Elle emploie plus de 131 000 employés à travers le monde mais essentiellement en Europe. Son principal marché est l'Europe où elle effectue 79 % de son chiffre d'affaires. Cette multinationale européenne est également implantée en Amérique du Nord où elle réalise 14 % de ses ventes. D'autre

part, la Russie, l'Asie et l'Australie représente aussi une part de son chiffre d'affaires à hauteur de 7 %. En comparaison à toutes les entreprises cotées en bourse que nous avons citées auparavant, cette firme multinationale a un statut juridique particulier : celui d'entreprise privée. En ce sens, elle n'est pas tenue de faire des rapports annuels publics. Finalement, la démarche RSE du groupe *Suède 1* s'oriente plus sur le côté environnemental et recyclage que sur le côté social. Cette multinationale suédoise a signé un ACI en 1998 avec la FITBB (maintenant appelée IBB). Au niveau des structures syndicales, *Suède 1* possède un CEE uniquement.

La description de l'ensemble des cas faisant l'objet de cette étude nous permet de faire quelques premières constations. Premièrement, nous disposons d'entreprises relevant de différents secteurs d'activité. D'un côté, la grande distribution avec *France 1*, puis la construction avec *France 2*, nous avons l'automobile avec *France 3* et *France 6*, l'énergie avec *France 4*, la sidérurgie avec *Luxembourg 1*, les télécommunications avec *Espagne 1* et le commerce de détails avec *Suède 1* et l'aérospatiale avec *Europe 1*. Nous voyons bien un éventail de secteurs d'activité comme nous le souhaitions. Deuxièmement, le contenu des ACI des entreprises étudiées est fondamentalement différent au niveau normatif et procédural. Certains de nos accords étudiés ne font qu'une page, comme notamment celui de l'entreprise *France 1* alors que d'autres font plus de 20 pages par exemple chez *France 3*. Enfin, les structures syndicales sont aussi différentes selon nos cas : certaines entreprises possédant un CEE et un comité mondial, d'autres n'ont en revanche aucune structure européenne ou supranationale.

La diversité de nos cas sera un atout important afin d'apporter des éléments de réponse à nos hypothèses de recherche. Afin de simplifier la compréhension nous classons dans le tableau ci-dessous l'ensemble des cas que nous étudierons par la suite.

Tableau 3.1 : Les entreprises à l'étude

Nom d'entreprise	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Signature de l'ACI	Alliances syndicales internationales
France 1	Grande distribution	+ de 410 000 employés	2001	UNI
France 2	Construction	68 000 employés	2006	FITBB, ICEM et FMCB
France 3	Automobile	198 000 employés	2006	FIOM et FEM
France 4	Énergie	218 000 employés	2010	ICEM, IBB et ISP
France 6	Automobile	127 000 employés	2004	FIOM + 9 syndicats nationaux
Luxembourg 1	Sidérurgie	260 000 employés	2005	FIOM
Espagne 1	Télécommunications	134 000 employés	2001	UNI
Europe 1	Aéronautique, aérospatiale	+ 121 000 employés	2005	CEE, FEM et FIOM
Suède 1	Commerce de détail	131 000 employés	1998	FITBB

3.5 Les matériaux

Notre recherche est supportée principalement par des entretiens individuels semi-structurés pour lesquels nous avons préparé préalablement des grilles d'entrevues. La recherche s'appuie donc sur ces entrevues mais aussi sur des informations que nous avons pu recueillir lors de nos discussions de manière informelle. De plus, nos études

s'attardent sur des documents d'entreprise tels que les ACI de chaque entreprise multinationale étudiée. D'autres documents nous ont été transmis sous la forme de PowerPoint comme par exemple le processus de syndicalisation des établissements *France 1* en Colombie ou bien la présentation du suivi de l'ACI chez *France 3*. Finalement, nous avons utilisé des matériaux variés dans notre étude tels que des communiqués de presse du CEE chez *France 4*, des audits d'évaluation des établissements chez *France 3*, des accords autres que les ACI négociés avec les partenaires sociaux chez *France 4* et *Luxembourg 1*. Enfin, certaines données sont sous forme de compte rendu ou de notes prises pendant les débats notamment lors de la rencontre de l'UNI- *France 1* à Paris. En somme, plusieurs matériaux ont été utilisés dans cette étude, ce qui nous permet de multiplier les sources d'informations et de garantir la fiabilité des résultats obtenus.

3.6 La technique d'analyse de traitement des données

Après avoir fait le point sur la méthodologie de recherche, nous allons présenter la manière dont nous traiterons nos données. En ce sens, nous souhaitons à l'issue de l'analyse, présenter un « inventaire exhaustif des données recueillies, leur examen systématique, leur interprétation au moyen de catégories générales, leur classement, leur insertion dans le compte rendu, et de la réflexion sur leur pertinence » (Peretz, 1998 :97).

Dans notre recherche, nous avons neuf cas nous permettant d'essayer de répondre à nos hypothèses de recherche. Toutefois, rappelons que notre démarche est exploratoire; il sera ainsi important de privilégier dans notre technique d'analyse une certaine flexibilité afin d'être capable de dégager un maximum d'éléments pertinents. Effectivement, notre but n'est pas de nous restreindre à la vérification des hypothèses de recherche mais bien de comprendre l'ensemble des facteurs structurant l'effectivité des ACI au sein des firmes multinationales.

Afin d'optimiser notre compréhension des données, nous avons commencé par retranscrire l'ensemble de nos entretiens enregistrés, c'est ce qu'on appelle la « retranscription verbatim ». Cette méthode, consistant à retranscrire mot à mot les propos de nos interlocuteurs, nous permet de nous appuyer sur des données complètes et fiables. En effet, cette technique d'analyse demande une « écoute de manière attentive, minutieuse, avec un soin presque maniaque (...) s'arrêter longuement sur certains extraits ambigus où la transcription exacte des mots justes est essentielle » (Beaud et Weber, 1997 : 248). Et elle présente un certain nombre d'avantages comme le suggère Beaud et Weber (1997 : 235) car elle « transforme enquête, entretiens, impressions en documents, qui objective, qui permet la mise à distance, le recul, la mise à plat ». Cette étape est cruciale et elle doit d'être bien faite car :

« un bon entretien approfondi est un entretien bien retranscrit. Car la transcription peut enrichir ou appauvrir considérablement l'entretien ; la qualité de l'analyse des entretiens dépendra étroitement du soin que vous avez mis à décrypter les [enregistrements] » (Beaud et Weber, 1997 : 243).

Lorsque les retranscriptions seront faites, nous devons par des lectures attentives mettre en ordre nos données en classant notre matériel et en mettant en place une technique de tri des données afin de tirer les informations pertinentes qui seront mobilisées par la suite. Trier et classer les entrevues supposent une préparation préalable en revenant sur nos hypothèses de recherche.

Après une première lecture, nous serons capables d'identifier les thèmes importants en lien avec nos hypothèses de recherche, ce qui nous permettra de construire une grille d'analyse, afin de procéder à notre deuxième lecture de manière minutieuse et d'y classer nos arguments. Partant de cette structure nous pourrons refaire plusieurs lectures et classer au fur et à mesure les données tout en les analysant.

Cette deuxième étape liée au classement des données fait appel, dans une certaine mesure, à l'interprétation. Nous sommes forcés de constater que l'utilisation de l'interprétation peut présenter un biais d'objectivité en comparaison à un diagnostic

statistique. Toutefois, cette subjectivité contrôlée est nécessaire pour mener à bien notre recherche.

En conclusion, le choix du devis s'est présenté à nous de par notre objet de recherche et des contraintes qui étaient les nôtres en choisissant un sujet peu traité dans la littérature. Ainsi, une démarche analytique qualitative à base d'entrevues semi-dirigées nous a permis d'obtenir des données intéressantes sur les facteurs structurant l'effectivité des ACI.

Après avoir expliqué les grandes lignes de notre démarche méthodologique, nos prochains chapitres seront consacrés à la présentation et à l'analyse de nos données empiriques.

Partie 2

Présentation et analyse des données

Chapitre 4

Présentation de la collecte de données

Après avoir présenté notre problématique de recherche, ses fondements théoriques et méthodologiques, ce chapitre 4 sera consacré à la présentation des données recueillies. Ce chapitre sera ainsi l'occasion d'exposer de manière détaillée chacun des cas à l'étude et, de manière plus spécifique, d'analyser la question de l'effectivité des ACI. À ce titre, nous décrivons chaque ACI et l'utilisation qui en a été faite dans chaque entreprise à l'étude en fonction des données que nous avons pu collecter auprès des différents acteurs impliqués dans la signature, la négociation et/ou le suivi de ces accords. Mentionnons d'ailleurs d'emblée que l'importance des données récoltées se veut variable selon les différents cas et les accès aux terrains dont nous avons bénéficiés.

Cette première analyse, de nature essentiellement descriptive des cas à l'étude, sera suivie d'un autre chapitre qui analysera, de manière plus transversale, et suivant nos hypothèses de recherche, ces différents cas.

4.1 L'ACI de France 4

Le groupe multinational *France 4* est né de la fusion en 2008 de deux entreprises françaises du secteur de l'énergie. Chacune de ces deux entreprises étaient engagées, avant leur fusion, dans des démarches de RSE. À titre d'exemple, l'une des entreprises possédait un ACI tandis que l'autre possédait un code de conduite et deux accords avec les partenaires sociaux sur *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* et sur *la santé et sécurité au travail*. Dans ce contexte, lorsque la fusion est intervenue, le groupe *France 4*, nouvellement constitué semblait désireux de

maintenir un dialogue social soutenu avec les différentes parties prenantes et partenaires sociaux.

Cette attitude d'ouverture de la part de la direction et la coopération syndicale aux projets organisationnels ont permis au groupe *France 4* de disposer d'une panoplie d'instruments de RSE en lien avec le dialogue social au niveau européen et mondial. Voici ci-suit les différents accords négociés entre la direction *France 4* et les syndicats européens et internationaux :

- Un accord relatif au Comité d'Entreprise Européen (ACE, signé en mai 2009)
- Un accord de groupe européen relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (signé en février 2010)
- Un accord européen du groupe relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (signé en 2012)
- Un accord de groupe sur les principes fondamentaux en matière de santé et de sécurité (signé en février 2010)

Et enfin, un ACI intitulé « accord mondial sur les droits fondamentaux, le dialogue social et le développement durable » négocié et signé en 2010 à Paris. Cet ACI comporte deux volets majeurs, celui de soutenir l'emploi durable en s'engageant sur la protection des travailleurs et un second volet plus d'éco-responsabilité face aux changements climatiques et aux impacts environnementaux des activités de l'entreprise. Au-delà du contenu substantif, dès son entrée en vigueur, l'ACI *France 4* a vocation à s'appliquer « à toutes les sociétés, tous les employés, sous-traitants et fournisseurs présents et futurs de *France 4* » (Préambule ACI *France 4*) et donc s'étendre le plus possible sur le réseau de production.

Selon la vision du PDG de *France 4* :

« La signature de cet accord de portée mondiale scelle l'engagement du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale. Il témoigne

de la vivacité du dialogue social au sein de *France 4* qui a toujours accompagné son développement industriel. Il s'inscrit dans le prolongement des accords signés avec nos partenaires sociaux au niveau national et européen » (Document officiel du groupe *France 4*).

Du côté syndical, l'ACI *France 4* qui a été négocié et signé en 2010 par 3 fédérations syndicales internationales ICEM, IBB et ISP témoigne d'un défaut de représentativité car « les organisations syndicales nationales et européennes n'ont pas été associées » à la signature de l'ACI (Entrevue 1). Toutefois, pendant le processus de négociation certains syndicats nationaux ont été consultés. Ainsi, comme pour la négociation des ACE: « on [les syndicats nationaux] part sur des thèmes que l'on veut voir aborder, et à partir de là, on est sur des projets de rédaction articles par articles. C'est un travail de longue haleine » (Entrevue 1).

L'arbitrage patronal, quant aux choix des FSI signataires de l'ACI, a suscité chez *France 4* de vives réactions. En effet, dans le cadre de l'ACI de *France 4*, la sélection des FSI signataires et participantes à l'ACI s'est faite au détriment de certains syndicats nationaux pourtant durablement implantés dans l'entreprise. À ce titre, les représentants syndicaux de *France 4* rencontrés, nous ont mentionné qu'ils étaient adhérents à la OIEM, c'est-à-dire l'Organisation Internationale des Mines et de l'Énergie, mais, cette FSI n'est pas signataire de l'ACI et n'est pas inclus dans son processus de négociation. Ainsi, le groupe *France 4* « a fait appel à d'autres organisations internationales qui leur permettaient de négocier plus facilement » (Entrevue 1). Un paradoxe selon les syndicalistes qui confirment que le syndicat français affilié à l'OIEM, et exclus de l'ACI, est l'un des plus importants syndicats du groupe *France 4*.

Malgré ces carences en termes de « juste » représentativité dans l'ACI de *France 4*, les syndicalistes y trouvent certains avantages au sein du groupe car « c'est ce qui doit nous [les syndicats nationaux] permettre à terme de parler le même langage

n'importe où puisque aujourd'hui le social reste de la responsabilité des États et des législations nationales » (Entrevue 1). En effet, du côté syndical on a une vision plus utilitaire de l'ACI chez *France 4* avec une vision beaucoup plus large sur des enjeux sociaux internationaux, « on peut s'appuyer sur le fait que ces accords existent, c'est une référence minimale connue, [et] plus on est sur des lois universelles et moins on est soumis au dumping social (...) il faut chercher l'universalité sur certains droits » (Entrevue 1).

Au niveau de l'applicabilité de l'ACI, les syndicalistes français nous ont fait part des difficultés de communication avec les syndicalistes de *France 4* à travers le monde : « on a du mal à savoir si les autres syndicats dans les autres continents ont des connaissances de l'accord existant afin qu'ils puissent s'en saisir » (Entrevue 1). Afin de pallier à ce manque d'informations, plusieurs syndicalistes ont le projet d'implanter plusieurs « conférences mondiales ouvertes aux organisations syndicales des pays du groupe pour qu'il y ait des échanges sur ces thématiques » (Entrevue 1). À ce titre, les syndicats signataires et non signataires de l'ACI se sont réunis afin d'essayer de mettre en place " une conférence mondiale avec l'Amérique du Sud" (Entrevue 1) étant donné qu'il y a dans cet espace géographique une implantation particulièrement importante de *France 4*. Cette conférence doit permettre dans les prochaines années d'assurer un dialogue soutenu entre les syndicats des différentes filiales de *France 4*.

Depuis la mise en place de l'ACI en 2010 chez *France 4*, celui-ci a été mobilisé devant les tribunaux dans un cas concret « aux USA par rapport à une question de non transparence dans une des filiales sur le traitement et la qualité de l'eau qui semble-t-il était erronée (...) donc il y a eu utilisation de l'accord avec dépôt de plainte auprès de la société *France 4* » (Entrevue 1).

D'autre part, l'ACI a été référé pour motiver l'avis négatif du CEE *France 4* sur le partenariat de l'entreprise multinationale avec le Fonds Souverain Chinois CIC (acquisition par le CIC de 30% des parts de la division exploration-production de la

compagnie française). Effectivement, dans un communiqué de presse le CEE s'inquiétait « qu'il n'existe aucun gage de ce partenaire sur sa volonté de transparence et d'évolution sur le respect des normes internationales du travail ». À ce titre, les représentants du CEE se sont indignés de « l'écart important entre le discours social et sociétal de la Direction du groupe *France 4* et ses agissements dans la réalité » étant donné que le CIC compte « une absence de critères fiables en matière de responsabilité sociale ». Par conséquent, lors de la discussion sur le nouveau partenaire de *France 4*, le CEE a été consulté et celui-ci a émis un avis défavorable en s'appuyant principalement sur l'accord mondial ratifié par le groupe.

De manière générale, les syndicalistes de *France 4* soulignent enfin le fait qu'« on ne peut pas juger des résultats concrets sachant qu'il n'y a pas de mesures contraignantes (...) à terme il faudra qu'on arrive dans les accords-cadres à être plus contraignants» (Entrevue 1).

En conclusion, malgré une signature de l'ACI *France 4* relativement récente (2010), celui-ci a déjà été sollicité par différentes instances syndicales à travers le monde mais sans grandes conséquences sur la protection des travailleurs étant donné qu'aux États-Unis il a été mobilisé sur une question de transparence de l'eau et le communiqué de presse n'a pas abouti sur une cessation des activités avec le Fonds Chinois. D'autre part, il est à noter que cet ACI de *France 4* a une position assez particulière étant donné qu'il est parallèlement suppléé par d'autres accords également négociés avec les syndicalistes de l'entreprise.

4.2 L'ACI chez France 3

En 2005, le constructeur automobile *France 3* propose aux syndicats du groupe d'entamer des discussions dans le but de ratifier un ACI. Ainsi, « c'est à la demande de la direction que s'est ouvert la négociation » (Entrevue 6). Cette prise de position

de la part de la direction serait liée au fait que le concurrent direct *France 6* ait adopté un ACI en 2004. Les syndicalistes ont immédiatement appuyé la démarche, ce qui a abouti à la signature de l'ACI en 2006 avec deux FSI que sont la FIOM et la FEM. La ratification de l'ACI a été facilitée par un certain nombre de contacts déjà établis entre les syndicats dans le cadre des rencontres du Comité de Groupe européen ainsi que par des démarches entamées du côté des syndicats français pour créer des coopérations et des échanges intersyndicaux :

« On [syndicalistes français] avait essayé d'établir en direct un certain nombre de contacts avec les syndicats des autres usines. Il y a quelques années, on avait déjà fait venir des homologues espagnols pour échanger. Et puis il y a parfois, mais c'est assez rare, des réunions qui sont organisées dans le cadre de la Fédération Européenne de la Métallurgie, au niveau syndical européen qui permet qu'il y ait parfois des rencontres » (Entrevue 5)

Ainsi, dans le cas de *France 3*, les syndicalistes français considèrent que l'ACI n'apporte pas tellement un apport en termes de contacts car ceux-ci étaient déjà édifiés auparavant. Toutefois, l'ACI institue des rencontres plus formelles organisées sur une base régulière.

« Ce qui nous apporte des choses, c'est le fonctionnement du Comité Européen élargi au niveau mondial, qui permet, de façon institutionnelle, qu'on puisse se rencontrer avant la réunion officielle avec la Direction ». L'avantage de ces réunions formelles c'est que « nous avons les moyens de discuter avec l'ensemble des interprètes qui sont mis à notre disposition » (Entrevue 5)

En somme, les intérêts syndicaux et patronaux ont convergé pour aboutir à la signature de l'ACI. Et, dès la ratification, l'entreprise s'est empressée de faire

beaucoup de publicité autour de l'ACI afin de promouvoir son image de marque responsable (Entrevue 5).

Étant donné que le cas de *France 3* est relativement consistant, nous poursuivrons l'analyse de l'ACI à l'aide de différentes rubriques nous permettant de mieux comprendre les niveaux d'évolution et d'impact de l'ACI.

Évolution du contenu de l'ACI

Depuis sa signature en 2006, l'ACI *France 3* a considérablement évolué notamment lors de son renouvellement en mai 2010, il s'est alors étoffé et a permis l'implantation de nouvelles structures de coopération. La dernière version de l'ACI de 2010 repose sur 5 axes principaux qui ont été énumérés lors d'un bilan de l'application de l'accord en 2011 en France et que l'on lit comme suit:

- Le respect des droits humains fondamentaux
- La gestion et le développement des ressources humaines
- Les exigences sociales partagées avec les parties prenantes (fournisseurs, sous-traitants, réseau commercial et partenaires industriels)
- La contribution du Groupe au développement économique et social sur le territoire d'implantation
- Un nouvel engagement en faveur de l'environnement.

Le renouvellement de l'ACI *France 3* a donc permis d'élargir l'accord de 2006 à un volet environnemental en rajoutant des engagements en faveur de la protection de l'environnement (respect des ressources naturelles, lutte contre le changement climatique etc.). Ce nouvel accord-cadre mondial a aussi renforcé les dispositifs sur la santé et le bien-être au travail, a appuyé une meilleure gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, a encore davantage développé les exigences sociales

avec les partenaires d'affaires, et a enfin impulsé la création d'un Comité Mondial devant assurer le suivi de l'accord.

Finalement, ce qui pour les syndicalistes représentait une avancée considérable dans la nouvelle version de l'ACI est le fait que l'entreprise se soit engagée à former et informer directement ses gestionnaires quant à l'existence et au contenu de l'ACI.

Structure de l'action syndicale

L'ACI de *France 3* met en place plusieurs nouvelles structures de dialogue social. Effectivement, bien qu'il existait certaines structures avant l'implantation de l'ACI, telles que des comités de groupe au niveau national et européen, la renégociation de l'ACI en 2010 a permis aux syndicalistes de se réunir au sein d'un **Comité Mondial** qui se veut en fait le Comité Européen élargi aux représentants syndicaux brésiliens, argentins et russes.

S'additionnant à ce Comité Mondial, la signature de l'ACI a été accompagnée par la mise en place d'un **Comité paritaire stratégique**. Ce Comité donne l'opportunité à la direction et aux syndicats d'échanger sur des points stratégiques liés à l'activité du Groupe (celui-ci se réunit plusieurs fois par an). Les discussions au sein de ce comité ne font jamais l'objet de compte-rendu « puisque ce sont les informations confidentielles sur, par exemple, les technologies de demain » (Entrevue 5) telles que les types de véhicules à produire ou les recherches et perspectives d'industrialisation. Le Comité paritaire stratégique de *France 3* est tout de même restreint dans les membres qui y figurent étant donné que seulement des représentants des syndicats français et espagnols siègent sur le Comité. Ce choix des représentants se serait effectué sur la base des pays possédant le plus de salariés.

Enfin, les dernières structures de coopération patronale-syndicale qui ont émergé de l'ACI sont les **observatoires locaux**. Ces observatoires sont :

« les dispositifs pris dans chaque pays chaque année, premièrement pour faire le bilan de l'application de l'accord par rapport à l'année précédente, et deuxièmement où les directions de chaque pays vont dire : voilà quels sont nos objectifs pour l'année qui vient » (Entrevue 5).

En ce sens, ces observatoires locaux présentent une plateforme d'échanges et de dialogue entre les directions locales et les syndicats locaux. Généralement les observatoires locaux se réunissent 2 fois par an.

Zone d'application de l'ACI

Les syndicalistes interviewés ont souligné d'une part que l'ACI de *France 3* ne s'applique pas dans deux zones géographiques bien particulières: soit la Chine et l'Iran. D'autre part, l'ACI ne s'applique pas davantage aux sociétés où *France 3* n'est pas majoritaire. Ainsi à propos du statut de l'entreprise un responsable syndical expliquait que:

« il suffit finalement de faire une entreprise où il y a 50/50 et l'accord-cadre ne s'applique pas (...) par exemple *France 3* à une usine en République Tchèque avec [un autre constructeur automobile ne possédant pas d'ACI], pour fabriquer des petites voitures, c'est 50/50 donc les gens de cette usine ne sont pas rattachés ni au Comité de Groupe *France 3* ni au Comité de Groupe de l'autre entreprise. Officiellement ils n'appartiennent majoritairement à aucun groupe puisque la découpe s'est faite en deux parties égales » (Entrevue 5).

Suivi de l'ACI

Tous les ans, un bilan de l'application de l'ACI est réalisé de manière paritaire. Le bilan est l'occasion pour les syndicats de soulever les problèmes récurrents dans certaines filiales et les manquements qui ont pu être observés quant à l'application de

l'ACI. L'élaboration de ce bilan annuel s'avère possible grâce, d'une part, aux observatoires locaux mais aussi à des audits. En effet, l'entreprise effectue des audits afin d'en apprendre davantage sur l'application de l'ACI dans ses filiales. Toutefois, plusieurs syndicalistes de l'entreprise ont critiqué ce processus en raison d'un biais d'objectivité lié aux personnes relevant exclusivement de la direction de l'entreprise qui ont procédé à l'audit.

Un premier audit a été réalisé après 3 ans d'application de l'ACI chez *France 3* et mérite qu'on s'y attarde. Dans le cadre de cet audit, 5 pays ont été contrôlés soit la Croatie, l'Espagne, le Royaume-Uni, la Belgique et la Turquie. De manière systématique, les directeurs locaux, les responsables RH et les organisations syndicales ou représentants de salariés ont été interviewés. Dans certains cas, les managers et les salariés ont également été interrogés et on a posé à chacun une série de questions liées à l'application de l'ACI au niveau local. Voici les résultats qui ont été obtenus suite au premier audit de 2009:

Tableau 4.1 : Résultats du bilan 2009 de l'ACI chez France 3

MISE EN OEUVRE DE L'ACCORD MONDIAL SUR LA RESPONSABILITE SOCIALE		Espagne	Croatie	Turquie	Belgique	Tile Hill
Sous processus	Points d'audit					
Les plans d'action 2009	Acteurs impliqués et conditions dans lesquelles le choix a été opéré					
	Pertinence des actions décidées					
	Qualité des plans d'action					
Réalisation du bilan 2006-2009	Acteurs impliqués et conditions dans lesquelles le bilan a été réalisé					
	Pertinence du diagnostic					
	Maîtrise des risques					
Mise en oeuvre des plans d'action 2006-2009	Conditions de pilotage					
	Efficacité du contenu					
	Effectivité de la réalisation des actions					
	Impact des actions réalisées					
Dialogue social	Niveau d'implication des organisations syndicales dans la réalisation du bilan 2006-2009					
	Niveau d'implication des organisations syndicales dans la détermination des plans d'action 2006-2009 et leur suivi					
	Point de vue des organisations syndicales sur l'impact des plans d'action 2006-2009					
Synthèse	Connaissance de l'accord mondial					
	Effets de l'accord mondial sur la politique sociale					
	Effets de l'accord mondial sur le dialogue social					
	Contribution de l'accord mondial à la maîtrise des risques dans le champ social					

Échelle d'évaluation de l'ACI du tableau 4.1:

Le fonctionnement attendu est complètement mis en œuvre	
L'essentiel du fonctionnement attendu est mis en œuvre	
Le fonctionnement attendu est partiellement mis en œuvre	
Le fonctionnement attendu n'est pas mis en œuvre	

Source : Bilan 2009 ACI chez France 3, document officiel

Ce tableau qui témoigne des résultats obtenus après 3 années de mise en place de l'ACI permet de constater des disparités d'application selon les sites de production mais aussi de remarquer que tous les sites contrôlés ont, au minimum, mis en œuvre certaines dimensions constitutives de l'ACI.

Après que le bilan de l'ACI soit établi, l'entreprise s'engage dans de nouveaux plans d'actions afin de pallier à certaines carences. À titre d'exemple, les plans d'action antérieurs ont permis de développer un programme de lutte contre la violence conjugale (sensibilisation au sein de plusieurs sites), déployer la santé et sécurité au travail (questionnaires de mesure du stress au travail, signature d'une convention de groupe sur la santé et sécurité au travail, numéro de téléphone de soutien psychologique, déploiement active de la santé/sécurité sur tous les sites industriels). Les politiques en matière de santé et sécurité ont d'ailleurs permis de réduire le taux d'accident au travail au sein de cette entreprise. Dans le même souci de santé au travail, les syndicats ont quant à eux interpellé la direction sur le harcèlement au travail qu'ils rattachaient à la « non violation des droits humains » dans l'ACI *France 3*. Cette revendication a abouti à la création d'un «numéro vert» dans l'entreprise pour aider les personnes victimes d'harcèlement. Ainsi, toute une procédure de suivi des cas de harcèlement a été mise en place et une formation e-learning pour les managers et les organisations syndicales sur le « harcèlement » a été programmée.

Enfin, toujours suite au bilan, la direction s'est engagée en accord avec l'ACI à lutter contre la corruption grâce à des procédures de contrôle interne. Aucun cas de corruption n'a d'ailleurs été recensé par l'entreprise en 2010. Dans le but de poursuivre ses efforts de diffusion et d'application de l'ACI, l'entreprise *France 3* a décidé d'augmenter le nombre d'audits auprès de ses fournisseurs et de créer un kit de déploiement de l'ACI afin d'en garantir la bonne diffusion dans les filiales et chez les sous-traitants.

Mobilisation de l'ACI

Les syndicalistes français ont mobilisé récemment l'ACI dans une filiale en Pologne. En effet, à chaque tentative d'implantation d'un syndicat dans cette filiale, les syndicalistes récemment élus étaient systématiquement licenciés. Ainsi, l'ACI a permis aux syndicalistes de *France 3* présents dans d'autres pays de se mobiliser en demandant des comptes à la direction. Cette mobilisation s'est soldée par l'envoi

d'un document écrit de la part de l'employeur dont le contenu était résumé de la manière suivante par un syndicaliste :

« Écoutez, évidemment qu'on les a licencié, bien évidemment mais regardez, ils ont volé des outils pour le weekend». (Entrevue 6).

Les syndicalistes français ont alors communiqué avec les syndicalistes polonais afin de confirmer les propos de l'employeur et il est vrai que les employés avaient emprunté les outils de l'entreprise en fin de semaine, comme cela était la coutume, afin de travailler avec la fin de semaine et de les ramener le lundi (Entrevue 6). Cet épisode démontre, selon les syndicalistes français, que même si l'ACI a été promu et a obligé la direction à *rendre des comptes*, le licenciement « antisindical » reste encore une réalité contre laquelle il est difficile de lutter.

Un autre exemple de mobilisation de l'ACI chez les sous-traitants de *France 3* a pu être identifié, cette fois en France. La direction de *France 3* a décidé, depuis quelques années, de sous-traiter le nettoyage des locaux de l'entreprise à des agences privées de nettoyage. Les salariés chez les sous-traitants ont généralement des conditions de travail précaires. Ces travailleurs, pour beaucoup immigrés, parlent mal le français et ont ainsi des difficultés à défendre leurs droits. Dernièrement, ils ont été soumis à des allongements d'horaires sans rémunération supplémentaire. Face à cette situation, les syndicalistes français travaillant dans les filiales de *France 3* ont décidé de se mobiliser et d'interpeller la direction en soulignant que ces conditions de travail n'étaient pas respectueuses de l'ACI. La direction a réagi favorablement aux revendications syndicales en augmentant le nombre de travailleurs à temps plein plutôt que d'exiger des heures supplémentaires non rémunérées à ses employés. Ainsi, comme en témoigne un syndicaliste français:

« Cela nous arrive donc d'intervenir là-dessus parce qu'on tire l'accord. Parce qu'il y a la façon dont l'accord est écrit et la façon dont on essaye de l'utiliser au mieux » (Entrevue 5).

Finalement, l'ACI a aussi été mobilisé à plusieurs reprises comme levier pour sensibiliser les fournisseurs qui ne respectaient pas les droits fondamentaux souscrits dans l'accord. Certains fournisseurs aux prises avec des problèmes récurrents en termes de conditions de travail ont même été exclus du panel des fournisseurs de l'entreprise *France 3*. Les sous-traitants sont en effet tenus au respect de l'ACI.

En conclusion, l'ACI de *France 3* a largement été déployé depuis sa signature en 2006, il a notamment été mobilisé à plusieurs reprises et a permis l'implantation de structures uniques de coopération patronale-syndicale.

4.3 L'ACI chez *France 6*

Pour comprendre la signature de l'ACI chez *France 6*, il est nécessaire de remonter à l'année 1994 lorsque l'entreprise s'est aperçue qu'il y avait trop de capacité de production en Europe et a décidé, de manière unilatérale, de fermer son usine de production en Belgique. Cette fermeture a été vivement contestée aussi bien en France qu'en Belgique et a abouti à la création d'un certain nombre de directives européennes sur l'obligation d'informations et la nécessité de consultations des salariés. Ainsi, cette affaire a été « maléfique pour les salariés de Belgique, mais bénéfique pour les droits sociaux de l'ensemble des salariés en Europe » (Entrevue 6).

En fait, cet événement marquant, qui a dégradé significativement l'image de l'entreprise *France 6*, l'a poussé à s'investir dans des politiques sociales afin de reconstruire sa vitrine sociale. À ce titre, la direction a sollicité les organisations syndicales dans le but de négocier une « déclaration » sur laquelle elle s'engageait :

« à respecter les normes de l'OIT et le droit à la négociation, à l'information, les principes de l'OCDE sur l'emploi, etc. » (Entrevue 6).

Bien que cette déclaration ait été négociée avec les syndicats, ceux-ci n'étaient pas, à ce moment-là, signataires, par conséquent, cette déclaration ne constituait pas encore un ACI. C'est environ 3 ans plus tard, c'est-à-dire en 2004 que l'ACI a été finalement signé sous le nom de *Déclaration relative aux droits sociaux fondamentaux du Groupe France 6*. Cet ACI possède la particularité d'être signé aussi bien par la FIOM que par les représentants syndicaux nationaux (co-signé par 9 syndicats nationaux).

L'ACI *France 6* aborde notamment les points suivants :

- La santé et sécurité au travail et les conditions de travail
- Les conventions fondamentales de l'OIT
- Les politiques d'emploi en cas de restructuration
- La formation
- La durée du travail, les congés payés et la rémunération
- L'encouragement aux fournisseurs d'adhérer à l'accord

Par ailleurs, *France 6* possède un Comité de Groupe qui regroupe 34 représentants venant de 19 pays différents, c'est-à-dire toutes les filiales où *France 6* est majoritaire. Ce Comité du Groupe n'a pas été créé avec l'ACI mais avec les débuts des démarches de RSE de l'entreprise dès 1995. Toutefois, alors qu'à ses débuts, il n'y avait que des représentants des travailleurs européens, deux modifications aux règles de ce comité l'ont fait progressivement s'ouvrir aux représentants internationaux. Ce Comité est explicitement inclus dans l'ACI et tous ses représentants en 2004 sont signataires de l'accord.

Aujourd'hui, ce Comité mondial est toujours opérationnel. Néanmoins, les syndicalistes français identifient quelques problèmes dans son mode de fonctionnement. En effet, pour participer à chaque réunion la direction demande à ses filiales, dans chaque pays, de désigner un représentant des salariés en utilisant les procédures locales comme cela est convenu dans l'ACI. Cette façon de faire a amené un certain nombre de dérives comme le souligne un de nos interlocuteurs:

« Chez *France 6* dans le Comité Monde, le représentant des russes c'est un « mec » de la RH, c'est-à-dire un représentant du patron et il représente les salariés russes » (Entrevue 6).

Force est de constater que ce comité est cependant intéressant car il reste une plateforme susceptible de créer des liens entre les syndicalistes du monde entier :

« c'est pas nous qui payons c'est l'employeur qui paye, c'est quand même un sacré avantage et ça permet de créer des liens, de discuter, quand même, même si on voudrait bien des syndicalistes de Russie et non un représentant de l'employeur de Russie » (Entrevue 6)

À partir de ce Comité Monde a été constitué un comité restreint qui est « déjà intervenu auprès de la direction pour défendre les droits syndicaux de salariés sanctionnés pour faits de grève et faire respecter la charte des droit fondamentaux en Iran et en Turquie ». Une autre action a également été menée en Corée du Sud également en lien avec des manquements du droit d'association et de négociation (Communiqué syndical 2007 sur *France 6*).

En conclusion, le cas *France 6* bien qu'intéressant ne peut pas être davantage développé étant donné que notre contrainte de temps ne nous a pas permis de rencontrer plusieurs personnes de cette entreprise ayant un rôle ou une connaissance approfondie de l'ACI. En effet, le cas *France 6* nous a été rapporté que brièvement lors d'une entrevue. Nous pensons cependant qu'il était important d'en faire mention car c'est notre seul cas dans lequel les syndicats nationaux sont signataires de l'ACI. Malgré cela notre interlocuteur restait plutôt mitigé quant à la mobilisation de cet accord de la part des syndicats nationaux/locaux.

4.4 L'ACI chez *Europe 1*

L'entreprise *Europe 1* est une multinationale européenne qui possède une partie de son siège social en France et une partie en Allemagne. La dimension européenne de cette firme est très importante et se reflète dans l'ACI. En effet, l'initiative de négocier un ACI en 2005 est venue directement du CEE et celui-ci se veut le principal signataire de cet accord. À titre illustratif, dès le préambule de l'ACI, le rôle du CEE est mis en avant alors que celui des FSI est davantage relayé au second plan comme nous pouvons le lire ci-suit:

« *Europe 1* et le Comité d'Entreprise Européen présentent d'un commun accord les principes suivants qu'ils reconnaissent comme fondamentaux et œuvreront ensemble à les faire respecter. La Fédération Européenne des Métallurgistes (FEM) et la Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie (FIOM) approuvent ces principes et s'associent par conséquent aux signataires du présent accord» (Préambule ACI *Europe 1*).

Au niveau du suivi de l'ACI, le président du CEE qui est un salarié, possède notamment la possibilité de se rendre sur les sites d'*Europe 1* afin de vérifier avec la Direction que l'ACI soit bien appliqué et respecté. Dès lors, tout manquement à l'accord sera suivi de mesures appropriées qui seront relayées de la Direction au CEE. En ce sens, « le CEE peut soumettre à la Direction d'*Europe 1* ou des Business Units des propositions de mesures correctives pour assurer le respect de l'accord » (ACI *Europe 1*). Toujours au niveau des modalités d'application, le CEE et la DRH d'*Europe 1* devront se mettre d'accord sur la procédure d'arbitrage en cas de conflit (ACI *Europe 1*). En résumé, le CEE est investie d'un rôle central dans l'application de l'ACI.

Au niveau du contenu normatif, l'ACI d'*Europe 1* insiste largement sur le respect du droit national, ce qui a pu poser un certain nombre de contraintes. À titre d'exemple,

un syndicaliste français de la fédération de la métallurgie a visité une usine d'assemblage en Chine et il a constaté que :

« les salariés ne sont pas libres de se syndiquer où ils veulent se syndiquer. Ils se syndiquent au syndicat officiel, ils n'ont pas le choix, c'est obligatoire, et ce n'est pas un syndicat qui défend les salariés » (Entrevue 6).

Dès le retour de sa visite en Chine, la Direction a été interpellée sur ce point. Néanmoins, celle-ci s'appuie sur le fait que les travailleurs chinois d'*Europe 1* sont syndiqués en vertu des lois nationales du pays, donc leur situation ne contrevient pas à l'ACI. La situation s'est répétée ensuite au Mexique dans une autre filiale d'*Europe 1*, des négociations ont été entreprises entre l'état fédéral et le syndicat principal qui œuvre en quasi-monopole. Ainsi, avant même que l'usine soit implantée les travailleurs étaient tous syndiqués sans le savoir :

« On a discuté avec eux, les salariés ne savent pas qu'ils sont syndiqués, ils ne savent pas que quelqu'un a signé un accord collectif à leur place » (Entrevue 6).

Actuellement, différents syndicats travaillent ensemble en vue de l'ouverture d'une filiale d'*Europe 1* aux États-Unis afin que l'employeur soit neutre dans le processus de syndicalisation.

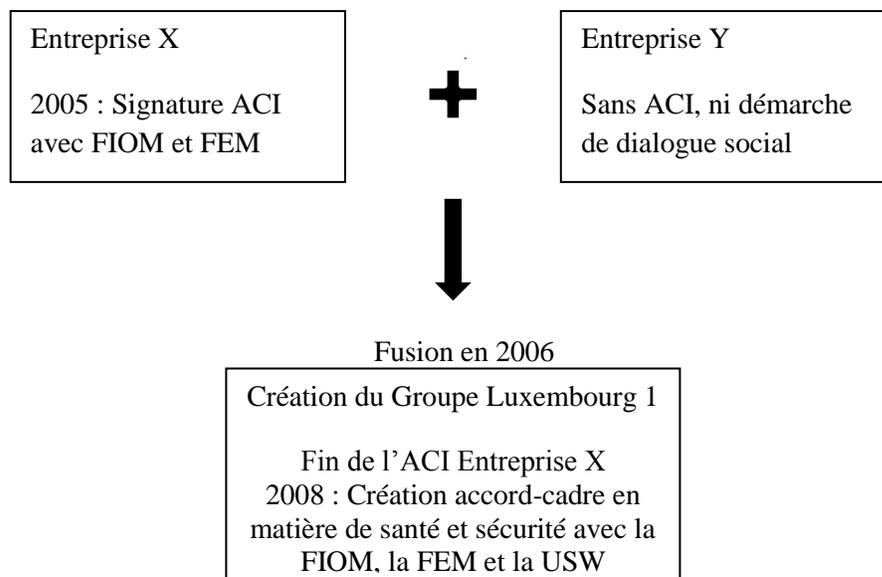
En somme, le respect du droit d'association est un enjeu dans plusieurs filiales d'*Europe 1* et l'on se rend compte que l'ACI peine à s'imposer face aux législations nationales qui instaurent parfois un droit syndical très restrictif.

4.5 L'ACI chez *Luxembourg 1*

L'ACI de *Luxembourg 1* est un cas particulier qui suscite notre intérêt car il n'existe plus d'ACI dans les termes où nous les avons définis dans les chapitres précédents. Pour comprendre ce changement, il est nécessaire de revenir sur quelques repères

historiques de l'entreprise. Cette firme multinationale est née de la fusion entre deux entreprises du secteur de la sidérurgie. Avant la fusion, une des entreprises possédait un *Accord mondial sur les principes de responsabilité sociale* (ACI) qu'elle avait signé avec la FIOM et la FEM en 2005. Celui-ci aurait dû être en vigueur pour une période de 3 ans. Cependant, en 2006 l'entreprise fusionna avec une autre afin de créer le groupe *Luxembourg 1*. Cette fusion marqua un tournant majeur pour l'accord puisque l'autre entreprise rachetée n'avait aucune dynamique de dialogue social et ne possédait en ce sens aucun instrument de RSE, ce qui a été un obstacle à la négociation d'un ACI de groupe selon plusieurs syndicalistes.

Figure 4.1 : Récapitulatif de l'histoire de l'ACI chez Luxembourg 1



La figure 4.2 nous permet d'illustrer la situation du groupe *Luxembourg 1*. Les syndicalistes ayant travaillé dans le groupe avant et après la fusion nous ont donné quelques éléments explicatifs sur l'abolition de l'ACI.

Tout d'abord, le secrétaire du CEE de *Luxembourg 1* mentionne que la décision d'annuler l'ACI s'est faite de manière unilatérale et lorsque les syndicats ont

demandé à la direction du groupe de négocier un nouvel ACI pour la nouvelle entité corporative formée, celle-ci a refusé (Entrevue 2). Ce refus est dû au fait que l'entreprise Y rachetée est, selon la direction, implantée « dans des pays où il ne peut pas s'appliquer les normes de l'OIT » (Entrevue 2) tels que les pays de l'Est, l'Afrique du Sud, les Émirats et les USA (par rapport au droit syndical). De ce fait, l'entreprise Y considérait que les normes de l'OIT étaient trop contraignantes pour elle. Néanmoins, ce refus de la part de cette entreprise peut être également associé à un manque de volonté étant donné que sa position vis-à-vis des syndicats a toujours été, selon un syndicaliste rencontré, « il n'y a pas de table de négociation, c'est moi qui déciderai tout seul » (Entrevue 6).

Dans le but de trouver un juste milieu entre la logique de dialogue social qui prévalait dans l'entreprise X et son absence totale dans l'entreprise Y, le groupe *Luxembourg 1* a remplacé l'ACI de l'entreprise X par un accord-cadre mondial portant uniquement sur la santé et sécurité au travail. Cet accord a été négocié avec les mêmes fédérations syndicales que celles présentes lors de la négociation de l'ACI : soit la FIOM et la FEM en plus d'être cosigné par une fédération syndicale américaine, soit la United Steelworkers Union. Cet accord met en place des structures paritaires qui ont pour but de traiter de la sécurité et de la santé dans toutes les filiales de *Luxembourg 1*.

Cet accord mondial se veut un vecteur de dialogue social et en ce sens reconnaît l'importance de l'implication syndicale dans les enjeux de santé et sécurité au travail. À cet égard, le principe central de l'accord se lit comme suit :

« This agreement recognises the key role that trade unions can play in addressing health and safety issues and encourages union management partnership to improve standards and participation in order to raise health and safety standards. (...) To promote the idea of real social dialogue between local management and the workers' representatives/trade unions on the prevention of safety risks and the protection of the workforce » (Accord Santé/Sécurité Luxembourg 1).

Cet accord mondial « établit [par ailleurs] des normes minimales dans chaque site opérationnel de la société. (...) Cet accord prévoit aussi la création d'un Comité Mondial Santé Sécurité direction-syndicats qui sélectionnera des usines afin de les aider à continuer d'améliorer leurs performances santé et sécurité » (Site officiel de la FIOM, juin 2008). Le Comité Mondial mis en place grâce à l'accord sera composé de 50% de gestionnaires et 50% de représentants des salariés.

Au niveau des impacts de cet accord-cadre mondial, un syndicaliste nous a informé que : « cet accord a permis d'aller en Roumanie où les conditions étaient lamentables, de voir, et de mettre un plan d'amélioration, d'aller au Kazakhstan (...) et émettent des propositions sur l'amélioration des conditions de travail » (Entrevue 6). Ainsi, « c'est plutôt quelque chose d'intéressant et de positif même si cela fait l'objet d'une confrontation sur les priorités des sites sur lesquels on veut aller et des priorités où il faut mettre des actions » (Entrevue 6).

Plus concrètement, le rapport d'examen du Comité mondial paritaire de santé et de sécurité réuni en juin 2011 a montré que depuis la signature de l'accord mondial, le nombre de décès a globalement diminué d'un tiers au sein de l'entreprise. Par ailleurs, des comités santé et sécurité ont été implantés au niveau local dans 94 % des filiales et travaillent en étroite collaboration avec les syndicats locaux. Ainsi, chaque établissement a pu établir un plan d'action grâce aux recommandations des syndicats locaux. Cette nouvelle plateforme de communication et d'action que sont les comités SST au niveau local représentent d'ailleurs un tremplin à la coopération patronale-syndicale.

Finalement, si *Luxembourg 1* n'a plus d'ACI celui-ci a toutefois été remplacé par un accord de portée plus spécifique mais qui semble avoir favorisé la coopération entre les syndicats et la direction des filiales.

4.6 L'ACI chez *Suède 1*

La société suédoise a signé son ACI avec IBB en 1998. Elle fait donc partie des premières entreprises signataires d'ACI. Toutefois, aux dires des personnes interviewées l'application de l'ACI n'a pas été des plus favorables étant donné que depuis quelques années l'entreprise est fortement critiquée pour ses manquements continus à l'ACI et particulièrement son absence de contrôle chez ses sous-traitants. Pour un représentant syndical français, l'ACI de *Suède 1* est devenu « un frein à l'action syndicale » car la vitrine sociale de l'entreprise cache les véritables pratiques de gestion (Entrevue 7). Effectivement, *Suède 1* applique certaines pratiques antisyndicales et nivelle régulièrement vers le bas les conditions de travail en imposant aux sous-traitants des rythmes intenable :

"*Suède 1* a des sous-traitants et pressure ses sous-traitants, impose des cadences et des normes absolument scandaleuses" (Entrevue 7).

Dans ce contexte, la tâche la plus difficile pour les syndicalistes du groupe demeure celle de vérifier l'application de l'ACI :

« Oui l'accord *Suède 1* est beau mais dans la réalité, personne ne sait effectivement s'il est appliqué » (Entrevue 7).

Il y a bien une évaluation chaque année qui est faite mais rien ne se passe. Les syndicats n'ont apparemment pas la capacité de mobiliser les informations en provenance de tous les pays où la firme est implantée.

« Ça se tient à un moment de l'année qui suppose que l'on (les syndicalistes français) ait un retour des quatre coins du monde et malheureusement, bien souvent, le réseau syndical n'a pas autant de moyens que le réseau des patrons » (Entrevue 7).

L'entreprise *Suède 1* a souvent dérogé à l'ACI en menant des actions antisyndicales notamment à Drainville. Ce conflit est en fait lié au processus de syndicalisation

dans une des filiales de *Suède 1* aux États Unis. Au début de l'année 2008, l'IBB et l'*International Association of Machinists and Aerospace Workers* (IAMAW) entament un dialogue social avec le groupe *Suède 1* et sa filiale américaine afin d'obtenir la reconnaissance d'un syndicat pour l'usine. Finalement, après deux années de pourparlers qui n'aboutissaient à rien, IAMAW a décidé de soumettre une demande de vote d'accréditation. Cette décision a été très mal acceptée par la direction de *Suède 1* qui essaya dès lors de bloquer le processus de syndicalisation de l'entreprise en utilisant tous les moyens juridiques, par exemple en ayant recours à des cabinets de conseils juridiques spécialisés dans le démantèlement syndical. Malgré les pressions exercées par l'employeur, les salariés se sont mobilisés massivement en approuvant à 76 % la mise en place d'un syndicat.

Considérant les problèmes récurrents au niveau de la santé et sécurité au travail, de la discrimination raciale ou encore du non-respect des droits de l'homme, les salariés ressentaient le besoin de se syndiquer (Site officiel de l'IBB, janvier 2012). Pourtant, des clauses traitant de ces problèmes existaient dans l'ACI, mais la direction a fait fi de ses obligations en adoptant des pratiques très répressives à l'égard du processus de syndicalisation dans cette filiale américaine (pas de reconnaissance du syndicat après plus de 1000 jours de négociation). Finalement, lorsque le syndicat a été officiellement accrédité, il a fallu attendre encore plusieurs mois avant que la première convention collective soit signée.

Cette victoire de syndicalisation et de négociation de la convention collective dans la filiale est liée selon IBB à une bonne coordination internationale syndicale de *Suède 1*. Une mobilisation qui a dépassé largement les frontières américaines.

Par conséquent, le réseau syndical mondial construit indépendamment de l'ACI a été mobilisé et a permis le succès du processus de syndicalisation de la filiale de *Suède 1*, car comme le mentionnait un responsable européen et international du secteur de la construction, les réseaux syndicaux sont conçus parfois indépendamment des ACI comme ce fût le cas chez *Suède 1*. Finalement, les syndicalistes interviewés se sont

rendu compte que la signature de l'ACI permettait au groupe de mettre en avant leur vitrine sociale, tout en continuant, dans les faits, à entraver le dialogue social. Dans un tel contexte, les syndicalistes se sont posés la question d'un éventuel retrait de leur signature à l'ACI *Suède 1* :

« Retirer notre signature de l'ACI de *Suède 1* était posé (car) ce n'est pas le tout de signer un accord, vous (l'entreprise) avez des obligations, certes morales, mais une obligation réelle, c'est d'appliquer cet (ACI) et de faire en sorte qu'il s'applique. (...) Et peut-être que pour *Suède 1* on serait plus à l'aise, en tout cas en Europe, si on n'avait pas d'ACI plutôt que d'en avoir un aujourd'hui mais avec les immenses difficultés qu'on a derrière (...) A un moment donné, il faudrait que l'on soit assez adulte pour retirer la signature d'un texte qui de toute évidence n'a pas de valeur » (Entrevue 7).

En conclusion, si l'ACI de *Suède 1* a été l'un des premiers à être signé, nos données empiriques suggèrent que certains syndicalistes ont aujourd'hui une vision plutôt négative de la progression de l'ACI.

4.7 L'ACI chez *France 1*

L'entreprise *France 1* a signé son ACI en 2001 avec l'UNI. Notre analyse de ce cas va être un peu différente des autres au vu de l'imposant matériel empirique collecté. Effectivement, rappelons que nous avons participé à la rencontre annuelle de l'alliance UNI-France 1 à laquelle plusieurs représentants syndicaux de *France 1* à travers le monde étaient présents et ont fait part de leur évaluation de l'ACI. Par ailleurs, nous avons pu réaliser de nombreux entretiens avec des syndicalistes argentins et colombiens de cette entreprise. Ainsi, dans le but de structurer notre analyse nous exposerons dans un premier temps les principaux points soulevés lors de

la rencontre officielle avec l'ensemble des représentants syndicaux puis, dans un deuxième temps, nous nous arrêterons plus en détails sur l'application de l'ACI en Argentine et en Colombie.

De manière générale, les syndicalistes de *France 1* ont d'abord fait remarquer que le premier accord-cadre signé avec la firme multinationale avait un faible contenu normatif et procédural. Cet accord n'est constitué que d'une page et reste très général mais il a tout de même permis de développer une base intéressante de dialogue entre les syndicats et la direction du groupe. Les syndicalistes ont ensuite convergé sur l'idée que l'UNI a été une plateforme centrale afin de permettre l'échange des informations au sein du groupe et de comprendre les différentes conjonctures nationales.

Cette rencontre annuelle de l'alliance syndicale internationale de *France 1* a l'avantage d'être organisée par l'employeur ce qui représente une économie de coûts très intéressante pour les syndicalistes. Pendant cette réunion de deux jours, les différents syndicalistes de chaque pays ont expliqué les problèmes qu'ils rencontraient dans les filiales puis ils ont exposé les changements législatifs relatifs aux relations de travail qui créent de nouveaux défis pour l'action syndicale. À titre d'exemple, un syndicaliste turc a expliqué que son pays avait fait passer une loi par laquelle les travailleurs à mi-temps ne pouvaient plus être soumis aux normes de santé et sécurité au travail. Contrairement à la Turquie, les syndicalistes argentins nous ont fait part d'une amélioration du dialogue social dans les entreprises grâce aux politiques sociales du nouveau gouvernement argentin. D'autre part, en Roumanie la législation encadrant les relations de travail a également évolué au profit des employeurs puisqu'il est désormais nécessaire de contracter 51% des votes pour former un syndicat lors des élections. Les syndicalistes brésiliens mentionnaient quant à eux que *France 1* ne respecte pas la durée légale du travail du pays qui est de 44h /semaine. En France plusieurs recours ont été entrepris contre l'entreprise pour manquements aux obligations légales. Sans changement de législature mais une perte du dialogue social important a été noté en Italie, en Pologne, et en Belgique. Enfin

l'Espagne, qui a changé de gouvernement, a vu une dégradation du dialogue social dans les entreprises à cause, notamment du problème du syndicat jaune (syndicat de l'employeur) qui permet à l'employeur de faire ratifier des conventions collectives qui ne vont pas dans le sens de la protection des salariés.. Dans ce contexte, tous les syndicalistes de *France 1* s'entendaient sur le fait qu'il était crucial de « passer plus de temps à voir l'application de l'ACI car on passe plus de temps à négocier qu'à voir l'application » (Réunion UNI).

Après ces perspectives générales, certains points ont été divulgués quant au processus de renégociation de l'ACI qui avait commencé quelques mois avant la rencontre de l'UNI. En vue de la renégociation, une équipe a été formée avec des représentants argentins, italiens, français et belges (en fonction du nombre d'employés par pays) ainsi que des représentants du CEE et d'autres d'UNI. Après une première réunion entre la direction et les syndicats où 87 % des propositions syndicales ont été acceptées, les parties se sont entendues pour organiser une deuxième rencontre au cours de laquelle la nouvelle version de l'ACI serait éventuellement officialisée. La direction a toutefois fait traîner les négociations en longueur jusqu'à annuler la deuxième réunion en prétendant que « la CGT n'est pas apte au dialogue social ». Ainsi, la direction de *France 1* a pris en otage tous les participants de l'ACI pour un problème local de relations de travail (Réunion UNI). En réponse à ces démarches de l'employeur, les syndicalistes de *France 1* à travers le monde ont menacé la direction de mener une campagne publique à son encontre si celle-ci ne revenait pas à la table de négociation.

La réunion de l'UNI s'est conclu ainsi sur cette note « S'ils ne veulent pas négocier, on va négocier encore plus, s'ils ne veulent pas dialoguer, on va dialoguer encore plus ».

Le cas Argentin de France 1

Le dialogue social est implanté depuis plusieurs années dans les filiales *France 1* en Argentine, ainsi à ce jour, les syndicalistes sont impliqués dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Au niveau de la négociation collective, celle-ci se fait au niveau sectoriel mais par la suite des négociations d'amélioration sont faites au niveau local, c'est ce qu'on appelle les conventions collectives d'amélioration. Ces conventions collectives d'amélioration sont implantées dans plusieurs filiales de *France 1* en Argentine.

D'autre part, il est intéressant de noter qu'en Argentine, une formation est dispensée aux syndicalistes portant sur les enjeux de l'ACI. En effet, les délégués syndicaux de *France 1* ont des formations dans lesquelles :

« on y parle des politiques internationales, d'économie internationale, de l'OIT, des accords-cadres internationaux, de l'OCDE, du débat international, du Pacte mondial etc. » (Entrevue 3)

Le cas Argentin est aussi révélateur de la coopération intersyndicale latino-américaine qui s'est construite autour de l'ACI. En effet, lorsque le premier syndicat a été implanté en Colombie, les syndicalistes colombiens ont commencé à négocier leur première convention collective et *France 1* a menacé de rompre le dialogue, au même moment une manifestation contre les mauvaises conditions de travail chez *France 1* au Brésil était programmée. Finalement, la mobilisation brésilienne a été reportée afin de ne pas nuire aux négociations en Colombie :

« Au Brésil, on avait programmé, avec le réunion de l'alliance, une marche pour protester contre les problèmes locaux de travail à *France 1*, mais nous avons demandé de la solidarité avec les collègues de la Colombie. Le Brésil a mis de côté la marche pour ne pas interrompre le processus de négociation en Colombie » (Entrevue 3)

Cette expérience permet, selon les syndicalistes argentins de *France 1*, de conclure qu'il est essentiel d'avoir un ACI notamment car celui-ci permet de créer un dialogue social à un niveau où il n'existe pas, c'est-à-dire au niveau régional ou mondial. Par ailleurs, celui-ci est également pertinent en Amérique latine pour promouvoir le syndicalisme car « l'accord établissait que *France 1* allait respecter la libre syndicalisation des travailleurs dans tous les lieux où il opère. (...) Ceci est la clé pour ouvrir la Colombie, sans accord-cadre il n'y aurait pas actuellement un syndicat » (Entrevue 3)

En somme, l'ACI n'a pas eu d'impact direct sur la syndicalisation en Argentine car la démarche de dialogue social avait été entamée bien avant l'accord. Toutefois, les syndicalistes argentins trouvent dans l'ACI un réel moyen de coopération internationale et régionale afin de mieux être informé sur les politiques de l'entreprise.

Le cas Colombien de France 1

Le cas colombien est relativement différent de celui argentin. En effet, malgré l'accord mondial qui instaurait dans toutes les filiales de *France 1* un cadre de dialogue social et de reconnaissance des partenaires sociaux, il aura fallu attendre quatre processus de syndicalisation en Colombie afin d'arriver à implanter un syndicat dans toutes les filiales colombiennes de *France 1*:

« En *France 1* Colombia hubo tres intentos de sindicalización que fallaron porque la empresa no permitía la sindicalización a pesar de que había un acuerdo global de la UNI-global de sindicatos»¹⁶ (Entrevue 9).

Le succès du quatrième processus de syndicalisation des filiales *France 1* en Colombie est dû à plusieurs facteurs : d'une part, il y avait de vives tensions chez les

¹⁶ Traduction libre de l'auteure : « Dans l'entreprise France 1 Colombie, il y eut trois tentatives de processus de syndicalisation qui échouèrent parce que l'entreprise n'a pas permis la syndicalisation malgré le fait qu'il y avait un accord mondial d'UNI avec tous les syndicats ».

employés et ceci se reflétait à travers un très haut taux de roulement du personnel qui inquiétait considérablement la direction :

« había tanto conflicto en los trabajadores que ni la misma empresa sabía cómo podíamos mejorar una alta rotación (...). Entonces se necesitaba traer una voz de los trabajadores para saber de qué dependía esa alta rotación»¹⁷
(Entrevue 9).

D'autre part, la Colombie reçut une aide indispensable de l'UNI. En effet, la syndicalisation des travailleurs de *France 1* a été possible grâce au soutien des syndicalistes de l'UNI, notamment les syndicalistes argentins qui ont joué un rôle déterminant dans la campagne syndicale colombienne :

« En ese acuerdo marco global, ellos encontraron a la Escuela nacional Sindical (porque) para hacer un solo sindicato necesitamos la correlacion de una fuerza. Esa fuerza fue la UNI-Global quien trajo a la campaña personas de otro sindicato de *France 1*, es decir el sindicato de Argentina » (Entrevue 9)¹⁸

Ainsi, grâce à l'ACI, UNI – *France 1* s'est mis en contact avec l'ENS (École nationale syndicale), afin de coordonner un processus de syndicalisation en Colombie avec des instances déjà sur place. Au-delà de l'accompagnement et de la coopération, l'UNI a aussi été un appui financier important pour les syndicalistes colombiens étant donné que la campagne syndicale a engendré beaucoup de dépenses. En parallèle de l'action de l'UNI, l'ESN a, quant à elle, formé les nouveaux syndicalistes, et a contribué au déroulement de 180 réunions et supervisé pas moins de 348 visites d'entreprise (Entrevue 9). En somme l'UNI et l'ESN ont été les deux acteurs centraux dans l'implantation du premier syndicat à *France 1* Colombie.

¹⁷ Traduction libre de l'auteur : « Il y avait tant de conflits avec les travailleurs que même l'entreprise ne savait pas comment nous pouvions freiner le haut taux de roulement (...) Ainsi, il y avait besoin de construire une voix pour les travailleurs afin de stabiliser ce haut taux de roulement ».

¹⁸ Traduction libre de l'auteur : « Dans cet ACI, ils (l'UNI) ont rencontré la ESN (car) pour faire un seul syndicat nous avons besoin d'unir nos forces. Cette force fut celle de l'UNI au niveau mondial qui amena dans la campagne des personnes d'autres syndicats de France 1, c'est-à-dire les syndicalistes argentins »

Finalement, l'ensemble du processus enclenché par l'UNI dans le cadre de l'ACI de *France 1* a abouti à la création d'un réel dialogue social au sein de l'entreprise :

« *France 1* Colombia en los trabajadores no había voz, no podías hablar porque te tenías que ir de la compañía si hablabas. Ahora son ellos los que hablan y los otros los que escuchan (...) El proceso del diálogo ha sido exitoso, dentro un marco de respeto que era lo primero que queríamos, construir la voz de los trabajadores y que haya respeto hacia ellos y se consiguió» (Entrevue 9)¹⁹

En conclusion, l'ACI de *France 1* a été largement utilisé en Amérique latine et notamment en Colombie. Celui-ci a d'ailleurs permis de créer le premier syndicat colombien dans les filiales de *France 1*.

4.8 L'ACI chez *Espagne 1*

La société espagnole *Espagne 1* a signé son ACI en 2001 également avec l'UNI. Depuis sa signature, l'ACI a été modifié à deux reprises, la dernière renégociation datant de 2011.

Depuis la signature de l'ACI, le président d'*Espagne 1* a rencontré plusieurs fois l'ensemble des syndicats affiliés à l'UNI afin de maintenir un dialogue social. Ainsi,

« Depuis 2001, nous tenons des rencontres annuelles qui comportent 2 jours de discussions entre les représentants syndicaux et une journée de rencontre de ceux-ci avec la direction de la compagnie » (Entrevue 8)

¹⁹ Traduction libre de l'auteure : Dans l'entreprise *France 1* en Colombie, les travailleurs n'avaient pas de « voix », ils ne pouvaient pas s'exprimer parce que tu devais partir de la compagnie si tu t'exprimais. Maintenant, ce sont eux (les travailleurs) qui parlent et les autres (la direction) qui écoutent (...) Le processus de dialogue a réussi, grâce à un environnement de respect ce qui était notre première aspiration, afin de construire la « voix » des travailleurs et qu'il y ait du respect envers eux et cela nous l'avons obtenu »

Les rencontres autour de l'ACI permettent, les deux premiers jours, de parler de « coordination syndicale, de la situation de chaque syndicat, de l'échange d'information, etc. » (Entrevue 8). Le dernier jour permet en revanche pour des syndicalistes non espagnols de pouvoir rencontrer la direction et d'échanger avec elle sur les problèmes rencontrés dans les filiales. Bien que les rencontres se soient formalisées avec l'ACI, la démarche d'échanges intersyndicaux date de 1995 au cours de laquelle les syndicats européens avaient déjà pris l'initiative de se rencontrer afin de parler d'un code de conduite proposé par l'entreprise.

Processus de syndicalisation

Le premier texte de l'ACI de 2001 a été préparé par deux syndicats espagnols puis soumis à l'approbation des autres syndicats nationaux avant d'être présenté à la direction. Par la suite, les syndicats espagnols sont allés chercher une FSI pour garantir la portée internationale de l'accord :

« La présence de la fédération syndicale internationale permettait de donner la couverture officielle aux syndicats espagnols. En tant que syndicats espagnols, nous n'avions pas la capacité de négocier des accords s'appliquant au Brésil ou en Argentine, alors UNI, le seul interlocuteur international, a signé l'accord afin de donner un peu de formalité » (Entrevue 8)

Lors de la négociation de l'ACI il y avait ainsi un représentant de l'UNI et deux représentants syndicaux espagnols. Les autres syndicats ont été consultés mais ne participaient pas directement à la négociation de l'ACI.

« Les deux syndicats espagnols entretiennent des relations suivies avec les syndicats de *Espagne 1* en Amérique latine, surtout par Internet. On les informe des accords collectifs signés en Espagne, des projets de l'entreprise, et des données financières que nous avons sur la compagnie. L'autre façon, c'est les contacts que l'UNI organise entre les syndicats d'*Espagne 1*, comme les réunions annuelles du réseau UNI-Espagne¹ qui se tiennent en Amérique

latine (...) C'est UNI qui est responsable de faire le lien entre les syndicats d'*Espagne 1* qui sont affiliés en Amérique latine » (Entrevue 8)

Lors de la première renégociation de l'ACI en 2007 puis de la deuxième en 2011, ne siégeaient, du côté syndical, toujours que deux représentants syndicaux espagnols avec l'UNI. Ainsi, le processus de négociation collective chez *Espagne 1* montre tout de même un certain monopole décisionnel des syndicalistes espagnols sur le choix du contenu. Un des deux syndicalistes espagnols impliqués dans la signature de l'ACI *Espagne 1* témoignait à cet effet :

« Nous continuons à négocier directement avec *Espagne 1*, quand nous avons une réunion avec l'UNI, j'ai déjà négocié l'accord, donné ma parole et quasi signé en avance. L'UNI ne le sait pas, mais généralement elle s'incorpore à l'accord dans la dernière ligne droite » (Entrevue 8)

Cette attitude est due au fait que, pour la direction d'*Espagne 1*, l'ACI est tributaire du maintien de « bonnes relations avec les syndicats en Espagne » (Entrevue 8). Toutefois, cette relation privilégiée avec l'Espagne déconcerte un peu les syndicalistes latino-américains car l'attitude des espagnols est perçue comme « très complexe et cela a créé des différences avec les membres du réseau d'Amérique latine » (Entrevue 3). Par ailleurs, cela peut aboutir à des attitudes qui brisent la coopération syndicale internationale comme nous l'avons vu, pendant la crise, les syndicalistes espagnoles ont demandé à la direction de ramener les travailleurs de "Call Center" en Espagne afin de faire élever les niveaux d'emplois. De ce fait, les latino-américains se sont retrouvés sans travail suite à ce rapatriement de l'outil productif en Espagne (Entrevue 3).

Finalement, cela a créé des clivages et tous les syndicalistes d'UNI *Espagne 1* en Amérique latine se sont rencontrés pour essayer d'adopter des stratégies face à la multinationale sans intégrer dans leur rencontre les syndicalistes espagnols (Entrevue 3). De plus, certains syndicalistes argentins ne cachent pas leurs critiques à l'égard de

la politique de l'UNI qui consiste à boycotter toutes les réunions si celles-ci ne passent pas par son intermédiaire (Entrevue 10).

Impacts de l'ACI

Si l'accord-cadre n'a pas eu d'effets en Espagne, il a été mobilisé à différentes reprises en Amérique. La mobilisation de l'ACI s'est majoritairement effectuée autour du droit d'association. En effet, dans l'ACI, *Espagne 1* s'engage à la « neutralité » face au processus de syndicalisation et c'est ce que les syndicalistes ont voulu faire respecter à travers le monde. À cet effet, bien que certains syndicalistes aient décrié les interventions de gestionnaires locaux dans des processus de syndicalisation aux États-Unis et au Mexique, la haute direction de *Espagne 1* s'est toujours défendu de respecter les lois nationales en vigueur.

Ces problèmes d'ingérence dans des processus de syndicalisation ont toutefois fait l'objet de discussions entre les syndicalistes espagnols et la haute direction de l'entreprise ce qui aurait parfois mené à des changements intéressants. Aux dires d'un représentant syndical espagnol :

« Bien souvent nos discussions avec la direction de *Espagne 1* fonctionnent, ils interviennent auprès de leurs gestionnaires en Amérique latine pour qu'ils respectent l'esprit de l'accord » (Entrevue 8)

Finalement, l'ACI *Espagne 1* a été renégocié en 2011 afin d'inclure des clauses sur les règles électorales au niveau syndical. Toutefois, l'application de cet ACI n'apparaît certainement pas optimale du fait notamment que l'UNI n'a pas su, selon les personnes interviewées, suffisamment fédérer l'ensemble des syndicats latino-américains et par ailleurs, les syndicats espagnols ont gardé un trop important monopole avec une gestion nationale de l'ACI.

4.9 L'ACI de *France 2*

La multinationale *France 2* a signé un ACI en 2005 avec l'ICEM, la FITBB et la FMCB. Toutefois, à la fin de l'année 2005, la FITBB et la FMCB ont fusionné afin de créer l'IBB donc l'accord est désormais ratifié par l'ICEM et l'IBB. L'ACI *France 2* a été signé par deux fédérations syndicales car l'activité « ciment » n'est pas représentée dans les mêmes fédérations syndicales selon les pays. Effectivement:

« Pourquoi deux organisations internationales, ben tout simplement le ciment en France c'est dans le secteur de la construction, matériaux de construction, alors que quasiment partout dans le monde c'est dans la chimie et donc on a forcément des relations qui sont un peu compliquées selon les continents parce qu'on ne parle pas forcément avec les mêmes interlocuteurs » (Entrevue 11)

Cette disparité sectorielle peut poser un certain nombre de problèmes étant donné que les travailleurs du groupe *France 2* sont représentés par des FSI considérablement différentes. À titre d'exemple, lorsqu'un groupe de travailleurs coréens est venu faire la grève de la faim devant le siège social de *France 2*, il a été difficile d'activer un réseau de solidarité intersyndicale car les syndicalistes français présents sur place n'étaient pas affiliés à la même FSI que les syndicalistes coréens. Ainsi, l'IBB qui représente les salariés de *France 2* en France ne pouvait pas légitimement intervenir pour aider les coréens qui n'étaient pas adhérents à l'IBB. En effet, les coréens sont affiliés à ICEM qui en France ne représente pas les employés de *France 2* (Entrevue 11).

Avant de parler plus en profondeur de l'évolution de l'ACI et de son impact, nous commencerons par un bref descriptif des principaux points abordés dans l'ACI *France 2* qui sont les suivants:

- Conventions fondamentales de l'OIT
- Salaires minimas
- Le temps de travail

- SST
- Développement des compétences
- Politiques de mises en œuvre de l'accord

Renégociation de l'ACI

Une renégociation de l'accord est actuellement en cours chez *France 2*. En vue de cette renégociation, des réunions ont été organisées en France avec 3 syndicats français et des représentants d'IBB afin d'essayer « de tisser ce que pourrait être un accord digne de ce nom, mais à chaque fois on butte sur comment on l'applique » (Entrevue 7). Lorsque les échanges se sont terminés le secrétaire général de l'IBB a ensuite récupéré la version finale pour aller négocier avec la direction de l'entreprise.

Étant donné que nous avons eu accès à la version patronale de l'ACI transmis aux FSI en vue de la renégociation, nous avons pu analyser les modifications faites à l'ACI. Si les grands engagements sont maintenus, la direction ne se dirige pas vers une amélioration du contenu normatif et procédural, bien au contraire. Effectivement, certains points de l'accord sont modifiés notamment sur l'applicabilité de l'ACI aux sous-traitants car les clauses s'appliquant à ces derniers sont, dans cette nouvelle version patronale de l'accord, plus restrictives. D'autre part, l'entreprise choisie de délaissier un peu son rôle de protection des travailleurs migrants. Toutefois, l'entreprise incorpore un nouveau volet afin de formaliser les règles de litiges sur l'ACI.

Applicabilité de l'ACI

La difficulté soulevée par les syndicalistes interviewés concernant l'applicabilité de l'ACI de *France 2* est principalement liée au fait que l'ACI ne s'appliquait pas aux États-Unis :

« Il y avait effectivement un ACI dont la particularité, c'est qu'il était applicable à peu près partout sauf aux États-Unis (...) Aux États-Unis, il y a une particularité de la loi américaine qui impose que pour qu'un accord

international soit valable, il faut qu'il soit co-signé pour un membre américain du groupe, ce n'était pas le cas chez France 2 et donc l'accord n'était pas applicable aux États-Unis » (Entrevue 11)

Ce problème n'en est toutefois plus un aujourd'hui puisque les filiales américaines de l'entreprise ont été vendues.

Mobilisation de l'ACI

Cet ACI a été mobilisé de différentes manières. L'exemple le plus significatif de mobilisation s'est déroulé en Indonésie. En effet, l'IBB et les syndicalistes français ont été sollicités par un syndicat indonésien de *France 2* suite au licenciement et à l'incarcération d'un militant syndical, résultat de pratiques antisyndicales de la part de la direction locale indonésienne. Face à cette situation considérée d'inacceptable selon les syndicalistes de *France 2* à travers le monde. Et face à la réaction passive de la part de la direction du siège social malgré l'ACI qui garantit la liberté d'association, les fédérations syndicales ont décidé d'envoyer une délégation internationale en Indonésie afin de faire pression sur la direction pour que le militant syndical soit libéré (Entrevue 11). Grâce à cette coordination internationale, le syndicaliste indonésien a finalement été libéré et, par la suite, réintégré dans l'entreprise. Une situation que nous décrivons plus en détail au prochain chapitre.

Un autre exemple peut être mentionné du côté de l'Amérique latine où les travailleurs du Honduras ont été confrontés à une diminution significative de leurs effectifs. Toutefois, il s'est avéré que la très large majorité des salariés licenciés étaient des syndicalistes ou des sympathisants affichés du syndicat. Ainsi, les syndicats locaux avec l'appui des FSI ont décidé de porter plainte:

« Au Honduras, on est allé directement au tribunal, indépendamment de l'ACI, parce que là, pour le coup, par rapport à la réglementation locale, licencier la moitié du personnel et liquider tous les syndicalistes c'était pas quelque chose de tout à fait conforme à la législation » (Entrevue 7)

Enfin, lors d'un congrès de l'IBB des syndicalistes moldaves et ukrainiens ont sollicité la création d'une coopération directe avec les syndicalistes français sur le cas de *France 2*. Ainsi, après le congrès, le président du syndicat ukrainien a demandé aux représentants français s'il était possible de faire publier un article sur les relations de travail déplorables en Ukraine chez *France 2*. Finalement, la lettre a été traduite en français et incorporée dans la presse d'entreprise par intermédiaire du Comité national qui regroupe tous les groupes français travaillant dans la construction. Par conséquent, la diffusion de la lettre s'est faite à travers la France puis par la suite a été envoyée en Ukraine. La direction de *France 2* en Ukraine a commencé à être préoccupée par la dimension internationale du conflit. Les relations se sont par la suite grandement améliorées entre la direction et les syndicalistes ukrainiens. Depuis cet épisode, des syndicalistes français et de l'IBB sont allés visiter les sites ukrainiens et ont pu constater une amélioration du dialogue social (Entrevue 11). Le fait que plusieurs syndicalistes de *France 2* comme l'Ukraine essayent de se rapprocher des syndicalistes français est lié à la situation géographique du siège social de *France 2* qui se trouve en France:

« les décisions sont prises en France, donc les syndicalistes d'autres pays essayent de se connecter directement avec la France » (Entrevue 11)

En somme, l'ACI de *France 2* a permis quelques victoires grâce au soutien d'un réseau syndical international fort qui a su créer différentes plateformes de dialogue et d'échange. Toutefois, les dernières renégociations en cours de l'ACI montrent un peu plus de réticence du côté de la direction face à ces accords.

En conclusion, ce chapitre de présentation des données nous a permis de soulever les différents points qui ressortent de notre matériel empirique. Nous avons rapidement remarqué que les informations collectées ne sont pas uniformes, ce qui correspond à la diversité de nos cas et des personnes interviewées. En effet, si certains cas sont longuement détaillés, d'autres le sont beaucoup moins car notre contrainte de temps

ne nous a pas permis de développer tous les cas de la même manière. De plus, nous avons souvent été tributaires, dans nos entrevues, du degré de connaissance des syndicats sur les ACI. Finalement, bien que certains cas méritent d'être encore davantage approfondis par un supplément d'informations, ce chapitre nous permet tout de même de dresser un tableau intéressant de la diversité des ACI que nous avons choisis d'étudier dans ce mémoire. Cette diversité nous permettra d'enrichir notre analyse dans le prochain chapitre qui sera, pour sa part, consacré à la vérification de nos hypothèses de recherche.

Chapitre 5

Analyse des hypothèses de recherche

Ce dernier chapitre est consacré à l'analyse de l'effectivité des ACI en fonction des différentes hypothèses de recherche que nous avons soulevées dans notre cadre conceptuel. Ainsi, chaque hypothèse développée au cours du chapitre 2 sera analysée grâce aux données recueillies auprès des différents acteurs impliqués dans les processus de négociation et/ou de suivi des ACI.

Bien que nous puissions compter sur un riche matériel empirique, ce chapitre n'a pas pour prétention d'identifier de manière exhaustive l'ensemble des facteurs pouvant influencer sur l'effectivité des ACI. Plus modestement, nous souhaitons vérifier la pertinence des principales hypothèses soulevées dans la littérature à l'égard de cette problématique et mettre en lumière certains des principaux facteurs pouvant jouer un rôle dans l'effectivité des ACI.

5.1 Vérification de nos hypothèses de recherche

5.1.1 Le secteur d'activité

Plusieurs auteurs dans la littérature scientifique ont soutenu que le secteur d'activité, auquel appartient une firme multinationale, pouvait avoir un impact sur l'effectivité des ACI. Ces auteurs ont ainsi avancé que la tradition du dialogue social dans certains secteurs et la composition des chaînes de valeurs pouvaient avoir une influence positive ou négative sur l'effectivité de l'ACI (Da Costa et Rehfeldt, 2009; Riisgard et Hammer, 2011).

L'examen de cette variable sectorielle passée au prisme de nos données empiriques laisse d'emblée suggérer que certains secteurs présentant des traditions plus importantes de dialogue social peuvent créer un contexte de plus forte mobilisation et implication des acteurs autour de l'ACI. Toutefois, comme nous le verrons, des prédispositions au dialogue social n'ont pas forcément un impact positif sur l'effectivité de ces accords. Pour comprendre cela, nous allons exposer quelques éléments intéressants ressortant de nos entretiens concernant l'influence du secteur d'activité sur l'effectivité des ACI.

Tout d'abord, les premiers éléments recueillis tendent à montrer que le contexte social et économique peut varier de manière importante d'un secteur à l'autre. À ce titre, certains syndicalistes interviewés ont fait remarquer notamment que :

« Il est vrai que dans l'énergie, la centrale de production est peu délocalisable. Une centrale hydraulique ou thermique installée à un endroit donné, on ne va pas la déplacer dans un autre pays car les droits sociaux sont plus intéressants pour l'entreprise. Donc on n'est pas confrontés de la même façon que dans d'autres activités plus industrielles. L'énergie a cette particularité-là ». (Entrevue 1)

Considérant la faible possibilité de délocaliser des entreprises dans le secteur de l'énergie, ce secteur d'activité serait soumis à des rapports sociaux moins conflictuels et plus stables. Une réalité pouvant, à terme, favoriser le dialogue social, indispensable au processus de négociation et de suivi des ACI.

D'autre part, le secteur d'activité peut également avoir un impact sur les modèles de gouvernance :

« L'énergie c'est en général des sociétés nationalisées ou plus ou moins nationalisées donc le rapport de force avec le patronat n'est pas tout à fait le même que dans les boîtes privées comme les nôtres dans les secteurs de la construction où là il n'y a pas d'entreprises nationalisées, il n'y a que des

entreprises privées. On est dans un secteur où les négociations sociales sont très difficiles selon les pays où on va ». (Entrevue 7)

Nos entretiens révèlent donc que les entreprises nationalisées, d'ordinaire moins mobiles, soutiennent régulièrement une logique de dialogue social dans une vision long-terme des rapports sociaux. Ces différents modèles sectoriels ont, par conséquent, un effet sur l'état des rapports de force entre les employeurs et les syndicats. Ainsi, les secteurs qui sont moins soumis aux risques de délocalisations et dans lesquels il existe des prédispositions plus importantes au dialogue social seraient des facteurs contextuels pouvant à terme jouer un rôle sur l'effectivité des ACI.

Ceci étant dit, notre matériel empirique sur cette question souligne en fait toute la difficulté de conclure. Dans notre étude, il s'est avéré qu'effectivement le dialogue social était plus soutenu dans certains secteurs sans qu'on puisse clairement identifier une effectivité supérieure des ACI. À ce titre, les personnes interviewées dans le cas de *France 4* (secteur de l'énergie) ont exprimé des réserves importantes quant à l'effectivité des ACI en comparaison notamment des ACE:

«Nous on a l'impression que les ACE sont plus facilement mobilisables c'est à notre portée, on a le contact avec les collègues dans les autres pays, on peut vérifier avec eux si l'accord est connu par les salariés des filiales. L'ACI en ce qui nous concerne on a pas de liens avec les autres continents on a du mal à savoir si les autres syndicats dans les autres continents ont des connaissances sur l'accord existant afin qu'ils puissent s'en saisir». (Entrevue 1)

D'autre part, l'ACI de *France 4* n'a été mobilisé à l'international qu'une seule fois depuis sa ratification et cela portait principalement sur une question d'ordre environnemental et non social:

« Le seul exemple qu'on a où il y a eu utilisation de l'ACI *France 4* est aux USA par rapport à une question de non transparence dans une des filiales sur

le traitement et la qualité de l'eau (...) c'est un peu dommage comme exemple car cela n'est pas lié aux conditions sociales » (Entrevue 1).

De plus, si nous faisons une comparaison entre *France 4* et la multinationale *France 2* du secteur de la construction qui ne possède aucune prédisposition au dialogue social (davantage de privatisation, plus de délocalisation), nous remarquons que l'ACI *France 2* a été mobilisé plus régulièrement que celui de *France 4* et les syndicalistes de *France 2* y accordent plus d'intérêt au niveau international.

Ainsi, certains éléments chez *France 4* font valoir que ni la forme juridique de l'entreprise (nationalisation ou privatisation) ni son type d'activité (délocalisable ou non) semblent être des dimensions surdéterminantes de l'effectivité des ACI.

Une autre situation tend à appuyer le fait que le type de secteur d'activité n'a pas nécessairement une influence univoque sur l'effectivité des ACI. Prenons comme exemple *France 1* qui évolue dans le secteur de la grande distribution. Ce secteur n'est pas particulièrement réputé pour favoriser le dialogue social car il est soumis notamment à un très fort taux de roulement du personnel ce qui rend difficile les processus de syndicalisation et la stabilité des rapports sociaux (Entrevue 9 et Entrevue 3). Cette caractéristique du secteur de la grande distribution est commune à tous les pays latino-américains dans lesquels la multinationale *France 1* est implantée. Cette réalité n'a toutefois pas empêché l'ACI d'être utilisé efficacement comme outil de syndicalisation des salariés colombiens de l'entreprise sur lequel nous reviendrons plus tard.

Par ailleurs, un autre secteur d'activité a retenu particulièrement l'attention de plusieurs études autour de l'effectivité des ACI: celui de l'automobile. À cet égard, nos données empiriques soutiennent la position de Da Costa et Rehfedt (2009: 99) selon laquelle « c'est dans le secteur de l'automobile qu'ont eu lieu deux des tendances les plus avancées dans le domaine de la NCT [négociation collective transnationale] ». En effet, dans notre étude, le secteur automobile s'est clairement démarqué pour sa capacité de négociation collective transnationale étant donné que

l'ACI *France 3* est le plus complet de tous nos cas, aussi bien au niveau substantif que procédural, mais aussi en termes de mobilisation. Ce secteur est également marqué par un haut niveau de coopérations syndicales inter-entreprises. À ce titre, nous pouvons rappeler que les syndicalistes américains d'UAW d'une filiale de *France 6* ont fait appel aux syndicalistes de *France 3* pour plaider leur cause auprès de leurs homologues français qui étaient en train de renégocier l'ACI :

«les syndicalistes américains l'UAW sont aujourd'hui en train de faire une campagne par rapport au problème de la syndicalisation des usines du sud des USA (...) où il y a beaucoup d'obstacles à l'implantation syndicale et il nous [syndicalistes de *France 3*] ont demandé de relayer [cette information] auprès des gens de France 6» (Entrevue 5).

Les syndicalistes de *France 6* qui ont alors été informés de la situation aux États-Unis ont instrumentalisé ce problème en disant à la direction pendant la renégociation:

« Vous allez nous mettre de belles phrases dans l'accord, pour dire que vous respectez la liberté syndicale, le droit syndical etc., et bien voilà un problème qu'il faut tout de suite régler » (Entrevue 5)

De plus, comme l'explique Tremblay et Rolland (2011), dans la majorité des pays industrialisés, le secteur de l'automobile est un des bastions du syndicalisme. Il est vrai que ce secteur est marqué par une longue histoire de syndicalisme et de mouvements sociaux. Assurément, l'organisation scientifique du travail, fortement implantée dans ce secteur, a été propice à l'organisation d'actions syndicales (Da Costa et Rehfeldt, 2009). On retrouve ainsi, depuis des décennies, plusieurs formes de coopérations intersyndicales au sein de *France 3* à travers des contacts directs établis entre les français et les espagnols, des réunions de la FEM, ou encore par exemple, lors de la fermeture d'une usine de *France 3* en Angleterre. En effet, durant cette période les syndicalistes de différents pays de cette entreprise se sont rencontrés à plusieurs reprises pour s'entretenir du cas anglais (Entrevue 5).

En somme, nous pouvons avancer que le secteur automobile est propice au dialogue social international et qu'il constitue un terreau fertile à l'effectivité des ACI. En soutien à cette affirmation, nous rappelons que de tous les cas analysés, c'est chez *France 3* que nous avons pu observer la plus grande effectivité d'un ACI aussi bien en terme de diffusion, de mobilisation et de perception des acteurs. Ainsi, notre analyse semblerait appuyer l'hypothèse de Da Costa et Rehfedt quant au contexte favorable que constitue le secteur automobile pour le développement de nouvelles formes de régulation à l'échelle supranationale. Néanmoins, l'entreprise France 6 faisant elle aussi partie du secteur de l'automobile semble avoir une effectivité de l'ACI bien plus mitigée aussi bien en termes de contenu que de mobilisation, bien que sur ce dernier point nous manquons d'informations pour proposer une conclusion.

Passons maintenant au secteur de la construction, dans lequel nos données empiriques nous permettent d'observer que l'articulation du dialogue social semble plus complexe. En effet, un représentant du secteur de la construction mentionnait que les conditions de travail dans son secteur étaient particulièrement déplorables:

« D'augmenter la protection des travailleurs, surtout que dans notre secteur c'est extrêmement important. On a un secteur dans lequel les conditions de travail sont terribles, les morts se comptent par dizaine tous les jours».
(Entrevue 7)

Dans le même sens, les données statistiques par exemple en France²⁰, au Canada²¹ et au Mexique²² montrent que le plus grand nombre d'accidents de travail se produit dans le secteur de la construction (par exemple au Canada, secteur de la construction 24.5% en comparaison à l'énergie 11.5%). Ainsi, il est reconnu que certains secteurs sont confrontés à des conditions de travail particulièrement difficiles et cela dans de nombreux pays. Cette particularité peut entraîner des défis supplémentaires pour faire

²⁰ IRES <http://www.inrs.fr/accueil/accidents-maladies/accident-travail.html>

²¹ Gouvernement Canada http://www4.hrsdc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=20#M_3

²² Gobierno federal STPS <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/estadisticas/Nacional%202002-2011.pdf>

respecter l'ACI (Entrevue 7). Toutefois, cela ne signifie pas forcément que l'effectivité sera moins importante, c'est ce que soutient notre matériel empirique en démontrant la mobilisation des ACI chez *France 2*.

Pour terminer brièvement sur nos derniers secteurs d'activité qui sont moins significatifs, notre entreprise Luxembourg 1 œuvre dans le secteur de la sidérurgie qui est connu pour sa forte implantation syndicale, pourtant cela n'a pas empêché la fin de l'ACI. En ce qui a trait au commerce de détail avec le cas de Suède 1, aucune donnée ne nous permet de dire que le secteur d'activité a joué un rôle dans la mauvaise effectivité des ACI. Enfin, le bilan est identique pour les télécommunications, aucune information de notre matériel empirique ne laisse à penser que le secteur d'activité a eu une influence sur l'effectivité des ACI *Espagne 1*.

Finalement, notre analyse sur le secteur d'activité ne nous permet pas de dégager une tendance claire quant au rôle de la variable sectorielle dans l'effectivité des ACI. D'ailleurs, à l'exception, peut-être, du secteur automobile (qui là encore pourrait être nuancé avec le cas France 6), nous aurions plutôt tendance à soutenir qu'au vu de nos données empiriques, le secteur d'activité ne joue pas un rôle surdéterminant dans l'effectivité des ACI. Il s'avère également évident qu'il existe des degrés d'effectivité différents au sein des différentes organisations différentes d'un même secteur d'activité.

5.1.2 Les réseaux syndicaux

De toutes les hypothèses analysées, celles des réseaux syndicaux et de l'implication des syndicats locaux ont été les plus développées par nos interlocuteurs. "Pour agir il faut se faire confiance, pour se faire confiance, il faut se connaître, pour se connaître il faut se rencontrer" (Entrevue 6). En ces mots se résume l'importance des réseaux syndicaux qui permettent :

«de faire un point sur l'entreprise, sur la stratégie de l'entreprise, emplois, salaires, conditions de travail, projet industriel, mise en concurrence des uns avec des autres... autrement dit chacun fait l'état des lieux, on partage l'état des lieux, et à partir de cet état des lieux là on voit sur quoi on peut agir ensemble» (Entrevue 6)

Effectivement, plusieurs études de cas ont soulevé l'importance des réseaux syndicaux dans l'effectivité des ACI. Les réseaux syndicaux ne sont pas forcément tributaires des ACI, néanmoins, la présence de ces réseaux est indispensable dans l'application des ACI (Entrevue 6, 3, 7, 9, 10, 11).

L'entreprise *France 3* a élaboré, à travers son accord-cadre, différentes structures favorisant le dialogue social dont un Comité mondial qui a offert « la possibilité d'avoir des discussions entre l'ensemble des représentants syndicaux de tous les pays avec les moyens de l'entreprise » (Entrevue 5). Bien qu'il existe « beaucoup d'entreprises qui ont des Comités Européens ou des Comités mondiaux et qui n'ont pas forcément d'accord-cadre » (Entrevue 5), dans le cadre de *France 3*, l'ACI a permis de créer, de manière formelle, un Comité mondial qui représente une forme de réseau. Aujourd'hui, ce Comité est vecteur d'effectivité car il est une source inestimable d'échanges d'informations entre les différents syndicats de *France 3*.

« Il y avait déjà un certain nombre de contacts puisque le Comité de Groupe Européen existait avant. Nous [les syndicalistes français], on avait aussi essayé d'établir en direct un certain nombre de contacts avec les syndicats d'autres usines (...). Il y avait déjà des contacts, en fait, l'accord-cadre ne nous apporte pas énormément de choses en terme de contacts. Ce qui nous apporte des choses, c'est le fonctionnement du Comité Européen élargi au niveau mondial, qui permet, de façon institutionnelle, qu'on puisse se rencontrer avant la réunion officielle avec la Direction (...). Nous avons les moyens de discuter avec l'ensemble des interprètes qui sont mis à notre disposition » (Entrevue 5)

Le réseau syndical international autour de l'ACI a permis notamment aux syndicalistes d'intervenir à plusieurs reprises en Pologne pour cause de non-respect du droit d'association:

« Dans les usines polonaises les gens de *France 3* nous disaient "À chaque fois que l'on veut faire une implantation syndicale, celui qui se met en avant pour installer le syndicat il est licencié dans les jours qui viennent". Donc, on [le réseau syndical international] est intervenu à plusieurs reprises» (Entrevue 5).

De même que chez *France 3*, la multinationale *France 6* a implanté un Comité du Groupe Mondial. Celui-ci a été créé indépendamment de l'accord mais joue néanmoins un rôle dans son application et son suivi.

« Quand c'est des syndicalistes qui représentent des pays cela nous permet de les rencontrer, c'est pas nous qui payons c'est l'employeur qui paye, c'est quand même un sacré avantage et ça permet de créer des liens, de discuter » (Entrevue 6)

Certains acteurs interviewés sont cependant beaucoup moins élogieux quant aux biens faits des Comités mondiaux sur le développement de liens syndicaux à l'international. C'est notamment le cas de ceux du secteur de la construction qui critiquent la création des Comités mondiaux pour leur manque de juste représentativité :

« Parfois ils [la direction] veulent supprimer le comité de groupe, le CE européen au profit d'un grand comité mondial dans lequel il y aura beaucoup de français et sur les strapontins²³ quelques européens et assis au fond de la salle les internationaux » (Entrevue 7).

²³ Définition Strapontin : « Siège d'appoint repliable que l'on retrouve dans certaines salles de spectacles et certains véhicules ». <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/strapontin/>

Ainsi, dans une certaine mesure, les structures telles que les Comités mondiaux peuvent être un frein à l'effectivité des ACI dès lors que ces comités sont susceptibles de représenter davantage les intérêts nationaux que les intérêts des travailleurs du groupe à travers le monde.

Au-delà des Comités mondiaux, ils existent également des réseaux internationaux purement syndicaux qui ont été mobilisés dans plusieurs entreprises afin de faire respecter les ACI et qui retiennent particulièrement notre attention.

C'est le cas notamment du réseau syndical de *France 2* où lorsqu'un militant syndical en Indonésie s'est fait licencié et incarcéré, une bataille menée par une délégation internationale des syndicalistes de *France 2* s'est immédiatement engagée: «on a mené une bataille internationale et il a été libéré» et par la suite réintégrer à l'entreprise (Entrevue 7). Dans cet exemple, le réseau syndical de *France 2* s'est mobilisé pour faire respecter l'ACI et plus en particulier sa disposition sur la liberté d'association.

Le réseau syndical de *France 2* a également permis d'améliorer les relations de travail en Ukraine. Effectivement, lors d'un Congrès de l'IBB, les syndicalistes ukrainiens se sont rapprochés des syndicalistes français afin de leur faire part des difficultés qu'ils rencontraient en Ukraine avec la direction (problèmes de conditions de travail et de pratiques antisyndicales). Les syndicalistes français se sont alors mobilisés afin de diffuser auprès de la direction française les problèmes que rencontraient leurs homologues ukrainiens. Face à la pression interne qui s'est alors exercée sur la direction ukrainienne, celle-ci a changé d'attitude face aux syndicats et a établi de meilleures conditions de travail:

"la direction de l'usine eh bien ça a commencé un petit peu à les interpellier, à leur faire un peu peur donc il y a eu des relations meilleures entre syndicats et la direction de l'usine" (Entrevue 11).

Ainsi, à travers les rencontres de l'IBB et avec une coopération franco-ukrainienne, la situation a pu s'améliorer en Ukraine soulignant ainsi le rôle que peuvent jouer les réseaux syndicaux dans l'application des ACI :

« Dans les groupes où il y a un accord-cadre, c'est vrai que c'est un objectif pour nous c'est de compléter cet accord-cadre par un réseau syndical. Et c'est la raison pour laquelle, chez *France 2*, il y a un accord-cadre et on essaye de fédérer les organisations syndicales dans le cadre d'un réseau » (Entrevue 7)

Dans le but d'optimiser les réseaux syndicaux, les syndicalistes de *France 2* et de son concurrent direct ont d'ailleurs décidé de créer une Conférence mondiale sur le ciment qui permettra de mettre en place un réseau intersyndical regroupant les représentants des deux entreprises afin "de plus facilement être en mesure d'apporter la solidarité et de faire remonter les problèmes suivants les continents" (Entrevue 11).

En fait, dans le secteur de la construction les syndicalistes interviewés font ressortir que les réseaux syndicaux sont :

"beaucoup plus efficaces qu'un accord-cadre [car] un accord-cadre ne s'appliquera jamais naturellement (...) l'accord-cadre devrait, pour nous, être le débouché d'une activité syndicale" (Entrevue 7).

Une position qui est aussi défendue par les syndicalistes du secteur de la grande distribution:

« On ne doit pas attendre la signature de l'accord-cadre international pour profiter de la possibilité de son existence. Le réseau est une composante organisationnelle fondamentale, il faut savoir l'utiliser » (Entrevue 3)

D'ailleurs dans le secteur de la grande distribution, le réseau a été hautement mobilisé pour faire respecter l'ACI notamment en Colombie dans l'entreprise *France 1*. Effectivement, depuis la création de l'ACI, l'UNI-*France 1* a développé un réseau étendu qui a eu un impact important, notamment en Amérique latine. Le cas de la

Colombie est particulièrement intéressant car il témoigne de l'importance qu'a joué la FSI afin de créer une coopération intersyndicale chez *France 1* à travers le réseau de l'UNI et aboutir à la création du premier syndicat en Colombie dans l'entreprise *France 1*.

«Gracias al acuerdo marco global que hay entre la UNI-Global, que es la federación que aglutina todos los sindicatos de *France 1*, ellos jugaron un papel muy importante y esencial²⁴» (Entrevue 9)

Nous pouvons considérer que le rôle de l'UNI a en effet été déterminant dans ce cas, car, avant son intervention, trois processus de syndicalisation avaient échoué :

«En *France 1* Colombia hubo tres intentos de sindicalización que fallaron porque la empresa no permitía la sindicalización a pesar de que había un acuerdo global de la UNI-global de sindicatos. Esos tres intentos los hicieron los trabajadores sin la UNI, solos, sin acompañamiento de nadie²⁵» (Entrevue 9)

La présidente du nouveau syndicat de *France 1*-Colombie explique d'ailleurs l'importance de l'alliance syndicale internationale ainsi que des syndicats associés à celle-ci afin de garantir le succès du processus de syndicalisation :

«Para hacer un solo sindicato necesitamos la correlación de una fuerza. Esa fuerza la UNI-Global quien trajo a la campaña personas de otro sindicato pero de *France 1*, es decir el sindicato de Argentina. Aquí estuvo el sindicato de Argentina apoyándonos, haciendo la campaña en las elecciones, fueron a visitar los trabajadores a las tiendas²⁶» (Entrevue 9)

²⁴ Traduction libre de l'auteure: "Grâce à l'accord-cadre international qu'il y a avec UNI-Global, qui est la fédération qui unit tous les syndicats de France 1, ils ont joué un rôle très important et essentiel"

²⁵ Traduction libre de l'auteure: "Dans l'entreprise *France 1* Colombie, il y eut trois tentatives de processus de syndicalisation qui échouèrent parce que l'entreprise n'a pas permis la syndicalisation malgré le fait qu'il y avait un accord mondial d'UNI avec tous les syndicats. Ces trois tentatives ont été menées par les travailleurs sans l'UNI, seul, sans personne pour nous accompagner"

²⁶ Traduction libre de l'auteure: "Pour faire un seul syndicat nous avons besoin d'unir nos forces. Cette force fut celle de l'UNI au niveau mondial qui amena dans la campagne des personnes d'autres syndicats de *France 1*, c'est-à-dire le syndicat argentin. Le syndicat argentin a été avec nous pour nous appuyer ici [en Colombie], en faisant la campagne pour les élections, ils ont été visités les travailleurs dans les magasins"

Ainsi, si l'ACI a été primordial pour permettre aux colombiens de pouvoir mettre en place un syndicat (en vertu de la convention de l'OIT sur la liberté d'association ratifiée dans l'ACI *France 1*), il a fallu attendre la mobilisation du réseau syndical afin de le faire respecter.

« L'accord-cadre a ouvert les portes pour que le syndicat de France 1 puisse s'organiser, car l'accord établissait que France 1 allait respecter la libre syndicalisation des travailleurs dans tous les lieux où il opère. (...) Ceci est la clé pour ouvrir la Colombie, sans l'accord-cadre, il n'y aurait pas actuellement un syndicat» (Entrevue 3)

En ce sens, si l'ACI reste le point de départ, l'exemple colombien montre que les réseaux syndicaux sont indispensables pour garantir l'effectivité de ces accords:

«Es muy importante las alianzas que hay entre los otros sindicatos de las mismas empresas y afiliados a la Federación porque cuando se reúnen todos los sindicatos nos damos cuenta qué problemas tiene un país, qué problemas tiene otro. Esa correlación de fuerzas hace que busquemos una salida a los conflictos y aprendemos de cada uno, cada país tiene su filosofía²⁷» (Entrevue 9)

Par ailleurs, les réseaux syndicaux font aussi naître des coopérations internationales et régionales qui peuvent s'avérer très utiles :

"Le syndicat de *France 1*, en Colombie, était en train de faire sa première négociation et Carrefour a menacé de la rompre. Au Brésil, on avait programmé, avec la réunion de l'alliance, une marche pour protester contre les problèmes locaux de travail à *France 1*, mais nous avons demandé de la solidarité avec les collègues de la Colombie. Le Brésil a mis de côté la marche

²⁷ Traduction libre de l'auteure: "C'est très important les alliances qu'il y a entre les syndicats des mêmes entreprises et qu'ils soient affiliés à la Fédération parce que lorsqu'on se réunit avec tous les syndicats, nous nous rendons compte des problèmes rencontrés dans chaque pays. Cette coalition des forces nous permet de chercher des résolutions aux conflits et d'apprendre de chacun d'entre nous, chaque pays ayant sa philosophie"

pour ne pas interrompre le processus de négociation en Colombie. Cela où l'on voit reflétée la vraie importance et le vrai rôle du réseau d'UNI" (Entrevue 3)

Enfin, l'exemple de *Suède 1* témoigne également de l'importance des réseaux syndicaux même lorsqu'ils sont construits de manière indépendante à l'ACI. Chez *Suède 1* les mesures visant à suivre l'accord sont défectueuses puisque :

« en l'occurrence quand cette réunion [de suivi] se tient, et chez *Suède 1*, je ne sais même pas si elle se tient, il ne se passe rien » (Entrevue 7)

Néanmoins, les réseaux syndicaux ont pu permettre de pallier à cette carence au niveau du suivi de l'ACI en se mobilisant sur des causes spécifiques. En effet, les pratiques antisyndicales de la part de la direction américaine de *Suède 1* ont heurté l'opinion syndicale, ce qui a conduit l'IBB à mener une campagne internationale pour les travailleurs de *Suède 1* à Drainville :

« Ce combat a été mené à l'échelle planétaire avec le soutien et l'assistance de plus de 120 000 travailleurs sur tous les continents, divers partenaires sociaux, et de nombreuses autres fédérations syndicales mondiales » (Document officiel de l'IBB, janvier 2012).

Ainsi, cette mobilisation du réseau syndical international de *Suède 1* a permis la création d'un premier syndicat dans la région et la négociation d'une première convention collective après trois années de lutte. Enfin, lorsque le syndicat IAMAW a été accrédité à Drainville, les syndicalistes locaux ont également intégré l'IBB.

Finalement, le cas de *Suède 1* aux États-Unis est assez similaire à celui de *France 1* en Colombie, toutefois, ce qui les différencie est le fait que les syndicalistes interviewés chez *Suède 1* ne faisaient pas de lien direct de leur action avec l'ACI. Au contraire, l'ACI était vivement critiqué :

« Quand on voit les difficultés qu'on a eu à Drainville pour mettre en place ce syndicat où il y a eu une bataille énorme menée par le syndicat contre les

juristes, contre les avocats de la direction pour tenter de mettre en place le syndicat, c'est désespérant. L'ACI en l'occurrence c'est un frein à démontrer que Suède 1 est extrêmement répressif » (Entrevue 7)

Néanmoins, bien que l'intervention syndicale internationale pour les travailleurs de Drainville ne se soit pas fondée sur l'ACI en place dans la multinationale suédoise, le réseau syndical a tout de même permis la syndicalisation de ces entreprises. Ainsi, dans un sens, cette victoire représente une certaine application de l'ACI quant à la liberté d'association. Ainsi, nous pouvons conclure que le réseau syndical de *Suède 1* a garanti l'application des clauses de l'ACI, toutefois, pour davantage approfondir cette hypothèse dans le cas de *Suède 1*, il faudrait savoir sur quels principes l'IBB s'est fondée pour commencer sa campagne syndicale avec les syndicalistes américains.

À l'inverse des cas précédents qui se montraient très positifs envers les alliances syndicales internationales, dans le cas d'*Espagne 1*, les réseaux syndicaux soutenant l'ACI sont perçus de manière négative par un certain nombre de syndicats nationaux comme le témoigne un syndicaliste argentin d'*Espagne 1*:

«J'ai une vision très négative de la gestion d'actions coordonnées avec les autres syndicats» (Entrevue 10)

À titre d'exemple, le même syndicaliste expliquait son mécontentement face au déroulement des rencontres de la FSI chez *Espagne 1* qui se tiennent avec le président du groupe :

« La réunion devient une baisse de garde politique de M.X [président du groupe *Espagne 1*] vers ses membres. La réunion se déroule de la façon suivante : M. X arrive et parle pendant une heure et quart pour indiquer aux syndicats quoi faire et c'est fini » (Entrevue 10).

D'autre part, il y eut de nombreux boycotts de réunions entre les syndicalistes espagnols et les syndicalistes latino-américains, ce qui aboutit à une situation tendue

entre les différents syndicats d'*Espagne 1* et cela rend le réseau difficilement fonctionnel. Finalement, le réseau syndical d'*Espagne 1* semble le moins actif des cas que nous avons étudiés et cela se reflète clairement dans l'effectivité de l'ACI. Effectivement, il suffit de repenser aux 30 syndicalistes péruviens qui ont été licenciés de manière aléatoire chez un sous-traitant d'*Espagne 1* en août 2012, pourtant jusqu'à présent les syndicalistes n'ont pas été réintégrés. Nous ne savons pas si à ce jour une solidarité internationale s'est créée autour du cas péruvien mais cela démontre une entorse grave à l'ACI. Pourtant, la même situation d'un licenciement pour motif antisyndical avait suscité une vive réaction chez *France 2*. Ainsi, un large réseau s'était mobilisé et avait permis la réintégration du travailleur en Inde. Donc, nous avons deux entreprises avec un ACI mais celui-ci semble plus effectif chez *France 2* que chez *Espagne 1* grâce notamment à la force du réseau syndical.

En conclusion, les entrevues ont convergées vers la nécessité d'avoir des réseaux syndicaux afin de garantir l'effectivité des ACI. Toutefois, cette variable est hautement corrélée à l'implication des syndicats locaux. En effet, les syndicalistes interviewés ont mis en avant l'intérêt du réseau pour communiquer à travers le monde, il est nécessaire d'impliquer les syndicats locaux dans le suivi de l'ACI. En effet, il est important que les syndicats locaux soient impliqués car ils permettent d'alerter le réseau lors de dysfonctionnement de l'ACI. De l'avis général, le contrôle de l'ACI nécessite l'implication des syndicats même dans les entreprises possédant un système d'audits comme chez *France 3*.

« s'il n'y a pas un endroit où quelqu'un qui alerte, l'accord ne nous permet pas d'aller voir ce qui s'y passe, notamment parce que ce ne sont pas les organisations syndicales qui ont la maîtrise des audits. Ce n'est pas les organisations syndicales qui vont désigner un cabinet pour aller vérifier, un cabinet d'expertise, d'audit, pour aller vérifier dans tel ou tel pays si les règles fixées sur l'accord du droit syndical sont respectées ou pas. C'est la Direction qui elle-même a ses propres audits internes. Donc nous n'avons pas de moyens de décider de qui paye l'audit et où et comment » (Entrevue 5)

Dans ce contexte, certains syndicalistes s'inquiètent de l'impartialité des audits, l'effectivité des ACI étant ainsi pour eux davantage tributaire "d'alertes" au niveau local. À cet effet, la mobilisation de l'ACI chez les sous-traitants de *France 3* peut s'avérer un cas intéressant. Il y a quelques années l'entreprise a décidé de sous-traiter le nettoyage de l'usine à des entreprises tiers. Ces entreprises ont principalement recours à l'intérim, au travail à temps partiel, et à des personnes "parlant mal le français, ayant beaucoup de difficultés pour défendre leurs droits" (Entrevue 5). L'entreprise de sous-traitants a commencé à diminuer le temps des contrats de travail tout en demandant à leurs employés d'effectuer un même volume de travail. Les syndicalistes français au niveau local ayant été alerté de l'existence d'une telle situation dans une usine ont fait remonter l'information à travers des syndicalistes français impliqués dans le Comité mondial et européen afin de demander à la direction de "régler ce problème-là". Finalement, la direction a réagi en essayant de promouvoir davantage "des temps pleins" (Entrevue 5). Cette situation reflète ainsi les interactions entre les syndicalistes de terrain au niveau local et les syndicalistes impliqués dans les réseaux internationaux.

Finalement, cet exemple est une bonne transition pour passer à la prochaine variable sur l'implication des syndicats locaux car, si d'un côté il est essentiel d'avoir des réseaux syndicaux permettant les informations d'arriver jusqu'au siège et de mettre une pression plus forte, d'un autre côté les réseaux syndicaux doivent être représentatifs et être composés de syndicats mobilisés au niveau local. En somme, nos données empiriques appuient l'hypothèse que les réseaux syndicaux et l'implication des syndicats locaux sont des facteurs d'effectivité mais que l'un sans l'autre perd en efficacité.

5.1.3 L'implication des syndicats nationaux

Comme nous l'avons entrevu dans la partie précédente, les syndicats nationaux et locaux doivent être impliqués dans l'ACI afin d'aboutir à une effectivité des ACI grâce à différents facteurs.

Premièrement, pour faciliter l'application de l'ACI, il faut que celui-ci soit adéquatement diffusé dans toutes les filiales à travers le monde. Toutefois, cela ne suffit pas si les syndicats locaux ne le mobilisent pas.

« Si on prend le cas de *France 2*, tous les bureaux de l'international à travers le monde connaissent l'existence de cet ACI, souvent traduit en anglais d'ailleurs, le problème qu'il y a c'est que pour appliquer l'accord encore faut-il avoir des syndicalistes dans l'entreprise. Et par ailleurs que les collègues comprennent l'enjeu de cet accord cadre » (Entrevue 7)

Deuxièmement, l'implication des syndicats nationaux du siège social de l'entreprise présente un intérêt particulier car ces syndicalistes connaissent la direction avec qui ils ont déjà négocié auparavant à plusieurs reprises. Ainsi, lors de la ratification de l'ACI chez *France 3*, la participation des syndicalistes français a été bénéfique pour comprendre le fonctionnement de la direction car ils ont souvent l'habitude de se côtoyer:

« On négocie avec une direction d'entreprise et on la connaît. Eux (les FSI) ne la connaissent pas. Moi, on discutait avec un DRH, c'était un bon comédien, il savait se mettre en colère, fermer son dossier, il faisait semblant d'être fâché et les gens de la FEM et de la FIOM ils étaient terrorisés. Ils étaient inquiets, ils pensaient que la négociation était en train de capoter et je leur disais « ne vous inquiétez pas dans trois minutes il reviendra s'asseoir » et là il se mettait à rigoler et il revenait s'asseoir » (Entrevue 5)

Dans certaines situations, les syndicalistes du siège social ont un rôle considérable à jouer car les décisions organisationnelles se prennent souvent en ces lieux et ont un impact sur les autres pays. Nous voyons cela notamment dans la négociation de la première convention collective en Colombie où les syndicalistes colombiens mentionnaient qu'à chaque étape décisionnelle la direction colombienne consultait le siège social.

«En ese proceso la compania siempre estuvo consultando [para la direccion locale] porque no tienen poder de decision en la mesa²⁸» (Entrevue 9)

Troisièmement, il est important que les syndicalistes au niveau local soient impliqués dans l'élaboration des ACI afin qu'ils en connaissent l'existence et surtout qu'ils se reconnaissent dans cet accord, le but étant « d'aboutir à un texte sur lequel on peut tous se retrouver » (Entrevue 7). Ainsi, chez France 3 les syndicats locaux notamment en France sont :

«allés aux réunions, ils se sont exprimés, ils ont fait leur boulot de syndicalistes de terrain chez *France 3* pour donner des arguments à la Fédération Internationale pour qu'elle puisse négocier en toute connaissance de cause et arriver au meilleur accord» (Entrevue 6).

Dans la très large majorité de nos cas, les syndicalistes nationaux ont été consultés pour élaborer l'ACI sauf finalement chez *Espagne 1* étant donné que les syndicalistes espagnols ont déterminé unilatéralement les revendications qu'ils souhaitent intégrer à l'ACI:

« Nous [syndicalistes espagnols] continuons à négocier directement avec Espagne 1, quand nous avons une réunion avec UNI, j'ai déjà négocié l'accord, donné ma parole et quasi signé en avance » (Entrevue 8)

²⁸ Traduction libre de l'auteure: "Dans ce processus la compagnie a toujours été consultée [par la direction locale] parce qu'ils n'ont pas de pouvoir décisionnel à la table de négociation"

Quatrièmement, certains responsables au niveau des fédérations remarquent, à l'inverse, que les syndicats locaux ne s'impliquent pas assez dans les ACI car ils sont occupés par les enjeux locaux et non internationaux :

«la difficulté c'est la façon dont les syndicats s'en emparent pour se battre dans l'entreprise et créer un rapport de force dans l'entreprise pour pas laisser l'employeur seul juger (...) Il n'y a pas de vision syndicale» (Entrevue 6)

À cet égard, si les syndicats locaux ne s'impliquent pas dans l'ACI, ils se retournent vers des objectifs locaux. Faire la part des choses entre les priorités locales et internationales est généralement difficile à gérer pour les organisations syndicales :

«Vous imaginez chez *France 3* aujourd'hui, il y a le Comité Central d'Entreprise de l'entreprise Z qui a annoncé 10 000 licenciements et moi, quand je viens en leur disant vous avez raison c'est la priorité, mais en même temps faites-les chier sur la façon dont ils traitent les Chinois, les Iraniens, les Russes, ils me disent "tu es gentil mais on va essayer de sauver nos 10 000 emplois» (Entrevue 6).

Une réalité partagée par les représentants de *France 3*, qui réitèrent l'importance des syndicats locaux pour alerter les réseaux sur les possibles disfonctionnement.

«des gens qui se signalent, qui donnent un signal d'alarme, sinon, on est comme les autres, on est pris par nos préoccupations, on des suppressions d'emplois, on a une usine qui va fermer et ce qui se passe de l'autre côté de la planète on a un petit peu de mal à l'empoigner » (Entrevue 5).

Cette rhétorique suppose qu'il est difficile de mener de front plusieurs "batailles" avec la direction. En effet, la situation des chinois, des iraniens et des russes chez *France 3* n'a pas de lien direct avec les plans sociaux en France. Toutefois, les syndicalistes au niveau local privilégient largement les revendications locales qu'internationales, ce qui peut se comprendre par le fait que leur légitimité se construit avant tout à un tel niveau. Ce phénomène était notable dans le cas de *France 2* où, lors d'une rencontre

international de l'alliance, les 40 représentants syndicaux ont tous défendu avec entrain les intérêts de leurs membres respectifs. Toutefois, lorsque le sujet des revendications internationales a été abordé, très peu de personnes connaissaient les problèmes rencontrés dans les autres filiales du groupe et surtout très peu étaient préparés à porter des revendications internationales de travailleurs d'autres pays. Dans ce cas, ce rôle semblait être de la responsabilité exclusive de la FSI.

Enfin, les syndicalistes locaux peuvent rencontrer des problèmes au niveau local de par la faiblesse de l'action syndicale à ce niveau-là selon les pays :

« l'ACI doit être utile là où le syndicalisme est faible et par définition si le syndicalisme est faible, on n'a pas de retour des syndicalistes locaux»
(Entrevue 6)

Finalement, l'implication des syndicats locaux peut être perçue comme un facteur d'effectivité mais nos données empiriques font ressortir qu'il est nécessaire que ceux-ci soient représentatifs et capables de mobiliser un ensemble de ressources :

« bien sûr que c'est une bonne chose les ACI mais il y a du travail syndical à faire dans les OS pour que les organisations de base dans les entreprises s'en emparent. Et comme cela se négocie fédération internationale de machin c'est un peu difficile» (Entrevue 6).

Concernant l'implication des syndicats locaux, le cas *Espagne 1* revêt un intérêt particulier. Effectivement, il montre d'un côté un syndicat tourné essentiellement vers une vision nationale:

« pendant la crise en Espagne, (...) [les syndicalistes espagnols] ont demandé à *Espagne1* d'amener les travailleurs de Call Center, car ils avaient besoin d'élever les niveaux d'emploi. En conséquence, nous [les travailleurs latino-américains] sommes restés ici sans travail» (Entrevue 3)

Le processus de négociation de l'ACI dans le cas de cette organisation souligne la position quasi monopolistique du syndicat espagnol :

« Nous continuons à négocier directement avec *Espagne 1*, quand nous avons une réunion avec UNI, j'ai déjà négocié l'accord, donné ma parole et quasi signé en avance. L'UNI ne le sait pas, mais généralement elle s'incorpore à l'accord dans la dernière ligne droite» (Entrevue 8)

En somme, l'implication des syndicats locaux et nationaux dans le cas *Espagne 1* montre que cette implication, pour être garante de l'effectivité d'un ACI, doit se faire de manière ouverte sans chercher à faire primer des intérêts nationaux particuliers.

En conclusion, nos données empiriques ont permis de révéler que les réseaux syndicaux et l'implication des syndicats locaux sont deux variables primordiales dans l'effectivité des ACI. Bien que certaines limites aient été identifiées, ces deux variables restent tout de même des variables clefs dans l'effectivité de ces accords.

5.1.4 L'implication des CEE

Une des hypothèses fortes que l'on retrouve dans la littérature concernant l'effectivité des ACI soutient que la présence d'un CEE dans la signature et le suivi de l'accord pouvait être un vecteur d'effectivité (Sobczak, 2007; Daugareilh, 2006; Da Costa et Rehfeldt, 2009). Bien qu'il soit difficile d'attribuer l'effectivité d'un ACI à la simple présence d'un CEE, quelques exemples tendent à montrer que ceux-ci sont indispensables selon le point de vue des acteurs rencontrés.

Concernant les effets de la présence d'un CEE, le cas le plus significatif que nous ayons analysé est celui d'*Europe 1* dans lequel le projet même de signer un ACI a été décidé lors d'une réunion du CEE :

«À l'origine le Comité d'Entreprise Européen a demandé à négocier un ACI. Donc ce n'est pas tout à fait syndical mais c'est des syndicalistes du Comité d'Entreprise Européen» (Entrevue 6)

Ce qui rend le cas d'*Europe 1* particulièrement intéressant est l'implication du CEE non seulement dans la signature mais aussi dans le suivi de l'ACI :

«Le président du Comité d'Entreprise européen, qui est un salarié au niveau monde, a la possibilité de se rendre sur des sites d'*Europe 1* dans le monde [pour faire le suivi de l'ACI]» (Entrevue 6).

Il apparaît donc clairement dans ce cas, que l'implication du CEE a contribué à l'effectivité de l'ACI (signature, négociation et suivi de l'ACI de la part du CEE).

Dans les autres multinationales, le rôle du CEE s'avère toutefois plus mitigé. Par exemple, dans le cas d'*Espagne 1*, le CEE n'a joué aucun rôle dans l'effectivité de l'ACI, il est d'ailleurs décrit par les syndicalistes du groupe comme "très limité dans sa compétence". En effet :

«le comité d'entreprise européen n'a presque aucune compétence et nous n'avons pas cherché à négocier un accord pour la création d'un CEE à *Espagne 1*» « De ce fait, "il n'y a pas vraiment «de CEE chez *Espagne 1*» (Entrevue 8)

À l'inverse d'*Espagne 1* qui a la plus basse considération pour les CEE, les syndicalistes de la construction voient quant à eux un rôle central des CEE dans l'effectivité des ACI :

«on a imprimé l'idée que les Comités d'Entreprises Européens pourraient être des instruments de contrôle et peut-être d'application des accords, parce que le lobby auprès des patrons (...). Le Comité d'Entreprise Européen c'est un outil, je pense un véritable outil, de par sa surface, sa dimension, ses pouvoirs... c'est incommensurablement plus important d'avoir un CEE que de ne pas en avoir un» (Entrevue 7)

Pourtant comme nous l'avons vu précédemment avec l'entreprise *France 4*, le CEE peut aussi, d'une certaine manière, enfermer la logique de l'action syndicale dans une perspective uniquement européenne. À l'inverse, dans le cas de *France 3*, le CEE ne

s'est pas focalisé sur les enjeux européens et s'est à son initiative que s'est mis en place un Comité mondial. Ainsi, chez *France 3*, le CEE a permis de créer les liens privilégiés entre les interlocuteurs européens puis internationaux, ces échanges d'informations à travers ces comités a été un vecteur d'effectivité de l'ACI (Entrevue 5).

En somme, certains exemples ont démontré que les CEE ont une place importante dans plusieurs entreprises et qu'ils peuvent être vecteur d'effectivité d'un ACI en ce sens où ils créent des liens entre les différents syndicats comme chez *France 3* et peuvent également devenir des outils de contrôle et de suivi de l'accord comme dans le cas d'*Europe 1*. Néanmoins, il arrive aussi que le rôle du CEE soit beaucoup plus limité comme chez *Espagne 1* ou bien qu'il contribue à un repli sur des enjeux strictement européens comme chez *France 4*.

5.1.5 Positionnement de la direction

En ce qui concerne le positionnement de la direction, certains éléments sont ressortis de notre matériel empirique sans faire de cette variable une hypothèse dominante. Toutefois, notre analyse de cette variable aurait pu davantage être développée si nous avions eu la chance d'interviewer des membres de la direction des 9 multinationales signataires des ACI. Dans ce contexte, nous aurions pu juger du degré d'intérêt et d'implication des managers dans les ACI.

Afin d'apporter quelques éléments de réponse malgré cette lacune méthodologique, nous avons essayé de juger du positionnement de la direction face à la ratification de l'ACI présent dans son entreprise.

Au sein de la multinationale *France 3*, la direction a été à l'initiative de la signature de l'ACI. Ce positionnement de la direction en faveur de l'ACI a permis, selon les syndicalistes interviewés, d'aboutir à un accord bien construit et relativement bien

respecté. Par ailleurs, l'ACI *France 3* apparaît dans cette étude comme un des accords les mieux mobilisés. Cet accord a notamment permis le développement de différentes structures de dialogue social telles que le Comité Mondial, le Comité paritaire stratégique ou encore les observatoires locaux :

«C'est à la demande de la direction que s'est ouvert la négociation et bien évidemment tout le monde s'est empressé d'attraper la perche au vol et de dire oui. On a abouti à un accord dont le contenu est très intéressant» (Entrevue 6)

À la différence du secteur de l'automobile, tous les ACI que nous avons étudiés dans le secteur de la construction ont été ratifiés à l'initiative des syndicats "jamais, du côté patronal jamais" (Entrevue 7). Ainsi, alors que chez *France 3*, l'évolution est positive dans le contenu de l'ACI, les ACI dans le secteur de la construction ont «stagné» ou se sont détériorés. Chez *France 3*, la première version de l'ACI et sa dernière version sont significativement différentes et marquent une évolution de la reconnaissance de droits sociaux. La direction de *France 3* s'engage notamment à informer et former ses managers locaux sur les clauses des ACI. D'autre part, «la direction elle pousse à ce qu'officiellement, dans les différentes filiales, il y ait des représentants des salariés» (Entrevue 5).

À l'inverse, si nous regardons chez *France 2* où l'initiative de l'ACI était syndicale, on remarque qu'à la renégociation de l'ACI l'employeur a cherché à diminuer le contenu initial afin que l'accord ait une portée plus restreinte. De plus chez *France 2*, les mobilisations de l'ACI se sont davantage faites de manière indépendante, du côté syndical, car il n'y a pas eu de réelle implication patronale dans l'ACI (Entrevue 7). En effet, au sein de cette organisation, la direction a accepté de signer un ACI surtout par souci de protection de son image:

«La conception de la responsabilité sociale, très en phare chez France 2. Ceci dit, ils en parlent beaucoup et ils en font peu. (...) L'ACI cela fait beau dans le décor, et cela me permet globalement de bénéficier chez France 2 comme chez les autres à une certification sociale et donc je peux bénéficier d'un

actionnariat un peu plus pointilleux sur les questions sociales (...) notamment les fonds éthiques» (Entrevue 7).

En somme, la comparaison de *France 3* et *France 2* montre un positionnement différent de la direction face à l'ACI et cela se reflète avant tout dans le contenu de l'accord qui cherche à être approfondi de la part de la direction de *France 3* et à être « appauvri » dans le cas de *France 2*. En ce sens, nous pourrions avancer que l'effectivité finale de l'ACI ne sera pas la même selon la volonté patronale. Néanmoins, il est difficile de conclure à ce propos car rappelons que le cas *France 1a* le contenu le moins exhaustif de tous les ACI étudiés, pourtant au vu du processus de syndicalisation en Colombie, nous pouvons soutenir que l'ACI a eu une effectivité importante, et cela malgré le manque de volonté patronale.

Le positionnement de la direction semble avoir été problématique également dans le cas de *Suède 1*, car l'ACI est devenu, pour l'employeur, une vitrine sociale camouflant certains agissements de l'entreprise : «l'ACI, en l'occurrence, c'est un frein à démontrer que *Suède 1* est un groupe extrêmement répressif» (Entrevue 7). Enfin, la logique de vitrine sociale chez *Suède 1* semble entraîner des complications pour faire respecter l'ACI. L'importance du positionnement de la direction vis-à-vis de l'ACI est explicite dans le cas de *Luxembourg 1* étant donné qu'avant la fusion, l'ACI de l'entreprise X, était "le résultat du dialogue social dans l'entreprise (...) l'entreprise X a toujours eu une pratique de dialogue sociale et de conclusion d'accords" (Entrevue 6). À cette époque, le syndicaliste interviewé ne fait pas mention d'entorse à l'ACI. Puis, lors du rachat de l'entreprise Y par l'entreprise X pour créer le groupe *Luxembourg 1* la dynamique a complètement été inversée en ce qui a trait à l'ACI :

«Avant ce n'était pas le paradis, il y avait matière à négocier, et même si les négociations n'aboutissaient pas comme on voulait, il y avait matière à négocier, et même si l'on n'obtenait pas satisfaction. Depuis que l'entreprise Y a été rachetée, c'est un autre monde» (Entrevue 6).

La fusion des entreprises X et Y a finalement eu un impact irréversible, soit celui d'annuler l'ACI car avec :

«*l'entreprise Y* qui dit "il n'y a pas de table de négociation, c'est moi qui déciderai tout seul". Je me répète mais oui, la qualité des interlocuteurs change et le niveau de rapport de force peu aider, sauf qu'il y a des interlocuteurs avec qui l'on a beau mettre un niveau de rapport de force plus élevé possible et il ne se passera rien. C'est ce qui se passe un peu chez *l'entreprise Y*» (Entrevue 6)

Voulant ainsi se soustraire au vrai dialogue social qu'impliquait l'ACI, le groupe *Luxembourg 1* a décidé unilatéralement de mettre fin à l'ACI afin de créer un autre type d'accord moins contraignant. Donc, selon le positionnement de la direction sur les ACI, on voit d'un côté un ACI fonctionnel chez l'entreprise X et une annulation finale de l'ACI du groupe *Luxembourg 1* avec l'entreprise Y.

Concernant le cas de *France 4*, l'ACI est également né d'une fusion de deux entreprises dont l'une possédait déjà un ACI alors que l'autre disposait d'un code de conduite. À en croire un syndicaliste français chez *France 4*, le premier ACI dans la première entreprise (avant la fusion), était plus complet que le deuxième du groupe *France 4* :

«C'est vraiment leur volonté de s'inscrire dans un accord mondial qui vient gommer les effets de l'accord RSE²⁹. Il y avait un accord mondial donc plus besoin de l'accord sur la RSE» (Entrevue 1)

Chez *France 4* l'ACI semble relativement respecté mais celui-ci n'est pas central dans la démarche de responsabilité sociale du groupe. En fait, la direction semble davantage tournée vers l'Europe et les syndicats du siège social en France soutiennent la vision européenne du dialogue social car ces accords-européens leur semblent plus accessibles (Entrevue 1). Ainsi, ce positionnement européen de l'entreprise, bien que porteur pour l'organisation de l'action syndicale, relègue le dialogue social

²⁹ Ancien ACI avant la fusion du groupe *Luxembourg 1*

international au second rang, ce qui se traduit dans les faits par une faible mobilisation de l'ACI donc ici encore on pourrait supposer que le positionnement de la direction a eu une influence sur l'ACI mais il faudrait pouvoir vérifier cela auprès de la direction.

En conclusion, nous pouvons d'abord rappeler que toutes les entreprises étudiées avaient une logique d'image derrière la signature de leur ACI même dans le cas de *France 3* où "dans la première monture de l'accord, la direction avait fait beaucoup de publicité autour de ça" (Entrevue 6). Toutefois, le degré d'implication et d'entraîn envers l'ACI est différent et cela semble avoir un impact modéré sur l'effectivité. Finalement, il aurait été nécessaire, pour conclure, de pouvoir interviewer la direction, comme nous l'avons mentionné auparavant, afin de connaître leur vision de l'ACI et ce qu'ils attendent de cet instrument de régulation sociale.

5.1.6 Positionnement et représentativité des FSI

Nos données empiriques font, de manière générale, ressortir l'importance du rôle des FSI comme facteur structurant de l'effectivité des ACI. Ces données soulignent toutefois également les problèmes de juridictions qui peuvent exister entre ces organisations et qui peuvent venir entraver l'effectivité des ACI. Nous avons d'ailleurs observé cette réalité dans deux études de cas : soit *France 2* et *France 4*. Toutefois, mentionnons d'emblée que notre étude a davantage fait ressortir les carences de représentativité des FSI afin de faire respecter les ACI plutôt que le positionnement des FSI qui n'a pas donné d'éléments pertinents à analyser.

En effet, dans le cas de *France 2*, la structure multisectorielle des FSI ont pu s'avérer problématique car deux organisations syndicales internationales représentent les mêmes travailleurs. Ainsi comme nous l'avons détaillé dans le chapitre précédent :

«le ciment en France c'est dans le secteur de la construction, matériaux de construction alors que quasiment partout dans le monde c'est dans la chimie et donc on a forcément des relations qui sont un peu compliquées selon les continents parce qu'on parle pas forcément avec les mêmes interlocuteurs» (Entrevue 11)

Ainsi, il y a deux FSI de différents secteurs qui défendent l'ACI : IBB et ICEM. Cette double représentation a pu présenter certains problèmes lorsque des travailleurs Coréens sont venus faire la grève de la faim à Paris devant le siège social de *France 2* pour protester contre les mauvaises conditions de travail, cependant, il a été difficile de mobiliser IBB et les travailleurs français de *France 2* car ceux-ci n'appartenaient pas à la même FSI que les coréens (Entrevue 11).

Effectivement, il est important de remarquer que les FSI ont un fonctionnement indépendant de l'ACI. Elles se rencontrent régulièrement avec leurs membres lors de congrès ou autres. Lorsque les salariés d'une même entreprise ne sont pas en contact avec les mêmes fédérations cela peut créer une double représentation qui peut aboutir à des carences en termes d'effectivité comme nous le constatons dans le cas des travailleurs Coréens en France qui n'ont pas de contact avec IBB étant donné qu'ils ne sont pas adhérents à cette FSI. Par ailleurs, l'ICEM ne peut pas les défendre en France car aucun salarié français de *France 2* n'est rattaché à l'ICEM. Cette situation complique le bon fonctionnement de l'ACI *France 2*.

Le deuxième exemple portant sur des défauts de représentativité des FSI est celui de l'entreprise *France 4* que nous avons abordé très brièvement auparavant. Si la majorité des ACI sont signés par des FSI, celles-ci ne représentent pas forcément tous les syndicats d'une même entreprise. À ce titre, l'exemple de *France 4* est significatif. Les FSI signataires de l'ACI : ICEM, IBB et ISP, n'incluent pas le syndicat français majoritaire à plus de 50% de *France 4*. En effet, le syndicat français majoritaire dans l'entreprise *France 4* n'est pas affilié à ces FSI car il est adhérent à une autre FSI qui

est l'OIEM (Organisation Internationale des Mines et de l'Énergie). Ainsi, comme ce syndicat français n'a pas de lien direct avec les FSI signataires, il :

«n'est pas consulté au moment de la signature pour notre avis sur la signature sur les accords mondiaux" car ce syndicat "est adhérent à l'OIEM l'organisation internationale des mines et de l'énergie qui existe mais qui n'est pas sollicitée par le groupe France 4 pour la signature de l'accord mondial. Au moment de l'ACI, France 4 a fait appel à d'autres organisations internationales qui leur permettaient de négocier plus facilement» (Entrevue 1)

Ainsi, nos données empiriques montrent que les liens d'affiliations et les politiques syndicales au niveau international peuvent parfois représenter un frein la coopération intersyndicale et de surcroît à l'effectivité des ACI, si nous considérons, comme nous l'avons développé précédemment, cette coopération comme nécessaire pour garantir l'effectivité des ACI.

5.1. 7 Contenu normatif et procédural

Le contenu normatif et procédural joue un rôle mais pas significatif dans l'effectivité des ACI même s'il dresse les piliers de l'accord. À titre d'exemple, l'ACI chez *France 3* est particulièrement intéressant car c'est le plus complet de tous nos accords :

«c'est l'un des rares accords dans lequel l'entreprise s'engage à former et informer ses managers (...). Cet engagement de former le manager et les managers intermédiaires est important (...) ça peut donner des arguments aux syndicalistes locaux pour dire "Vous ne pouvez pas ignorer cet engagement-là"» (Entrevue 6)

Assurément, le contenu normatif et procédural de l'ACI fixe le degré de liberté de la direction dans l'interprétation et le suivi de l'accord et c'est en ce sens que son contenu est important puisque donnant les outils d'application de l'ACI. Toutefois,

alors que l'on pourrait penser que certains contenus, plus développés, sont garants de plus d'effectivité, certains des cas étudiés nous poussent à nuancer de tels propos. Le cas de *France 1* est intéressant à cet égard puisque même si le contenu de l'ACI est très succinct, il a pourtant bien été mobilisé en Colombie. Ainsi, une comparaison de *France 3* et *France 1* nous montre des contenus très différents, par conséquent, la portée de ces accords ne sera pas la même. En outre, il est faux de dire que cela impacte significativement l'effectivité étant donné que l'ACI *France 1* a aussi bien sa part d'effectivité que l'ACI *France 3*. Il est d'ailleurs plus effectif que l'ACI *France 4* ou *France 2* qui ont pourtant des contenus plus substantifs.

En somme, si le contenu de l'ACI peut créer des outils intéressants pour garantir l'application de ces accords et déterminer les modalités de suivi, pris de manière indépendante, le contenu normatif et procédural des ACI ne peut pas être considéré comme un facteur d'effectivité en soi puisque l'application de tels accords demeure forcément tributaire de la mobilisation qu'en font les acteurs concernés.

5.1.8 Ressources syndicales

Plusieurs entrevues mettent en avant le manque de ressources des syndicats afin de faire respecter l'ACI. En effet, les syndicalistes s'inquiètent que les moyens ne soient pas donnés aux organisations syndicales pour vérifier le respect de l'ACI :

« c'est général dans les ACI, la faiblesse c'est: quels moyens ont les OS [organisation syndicale] de s'assurer que les engagements pris par l'employeur sont effectifs. C'est l'employeur qui fait un rapport sur la mise en œuvre de l'accord (...) et qu'en face les syndicats la seule source d'information c'est ce que dit le patron» (Entrevue 6)

Cette intervention fait remarquer qu'afin de ne plus être soumis à l'arbitraire patronal, les syndicats ont besoin de moyens pour pouvoir vérifier l'applicabilité de l'ACI.

Par exemple, des ressources financières sont nécessaires pour le suivi de l'ACI. En effet, lorsque le syndicat n'a pas la capacité financière de maîtriser son agenda lors des visites dans les usines, il est difficile de rencontrer les syndicalistes et d'avoir une juste représentation des enjeux dans les filiales :

«qu'on regarde dans l'usine, qu'on tourne dans l'atelier ou les bureaux et puis qu'on discute là, mais pas avec le patron à côté. Si il y a un qui a syndicalement été réprimé ou qui sait qu'il y en a deux qui se sont fait virer parce qu'ils ont monté un syndicat, s'il y a l'employeur à côté il ne va pas le dire. (...) Cela ne peut pas se faire avec l'employeur» (Entrevue 6)

Certains syndicalistes interviewés ont d'ailleurs fait état de leur déficit en matière de ressources informationnelles dans le but de bien superviser l'application des ACI. En effet, les syndicalistes ne sont pas toujours en mesure de réunir les informations des différentes filiales à travers le monde lorsque cela est nécessaire :

«il est prévu une réunion de l'évaluation de l'accord.(...) ça se tient à un moment de l'année qui suppose que l'on ait un retour des quatre coins du monde et malheureusement, bien souvent, le réseau syndical n'a pas autant de moyen que le réseau des patrons et donc en l'occurrence quand cette réunion se tient (...) il ne se passe rien» (Entrevue 7)

En contrepartie, lorsque les ressources sont présentes, l'effectivité des ACI est davantage assurée comme par exemple dans l'entreprise *France 1*. Dans ce cas, nous avons pu observer que la campagne syndicale menée en Colombie a été financée par le réseau syndical international de *France 1* et incidemment par l'implication financière de plusieurs syndicats nationaux dont un syndicat argentin. Ainsi, et de manière générale, les syndicats ayant accès à des ressources importantes ont eu plus de facilité à faire respecter les termes de l'accord.

5.1.9 Origine de la FMN

Nous avons émis une hypothèse selon laquelle le pays d'origine de la firme multinationale aurait une influence sur l'effectivité des ACI. Nos données empiriques tendent au contraire à montrer qu'il n'y a pas d'influence sur les ACI. Nous pouvons, à ce titre, nous appuyer notamment sur les multinationales françaises. En effet, nous avons cinq multinationales d'origine française à l'étude, pourtant, elles n'ont clairement pas la même effectivité comme nous l'avons décrit dans tout ce chapitre : l'ACI *France 4* n'est pas vraiment effectif alors que celui de *France 1* et *France 3* le sont davantage. Il y a, en effet, un degré d'effectivité variable entre les différentes multinationales d'un même pays d'origine. D'autre part, au niveau international, l'entreprise multinationale *Europe 1* semble avoir une meilleure effectivité que *Suède 1* et *Luxembourg 1*. En bref, aucun élément de notre collecte de données ne nous laisse supposer une effectivité en lien avec le pays d'origine.

5.2 Nouvelles hypothèses de recherche

5.2.1 La zone géographique et la législation du pays

Même si cette hypothèse ne faisait pas partie de notre cadre conceptuel, la zone géographique semble avoir un impact sur l'effectivité et à ce titre nous souhaiterions développer cette hypothèse. En effet, dans certains pays il existe des difficultés qui sont principalement liées au cadre législatif sur le travail en vigueur dans ces pays. À titre d'exemple, lors d'une visite des syndicalistes français dans une usine d'assemblage *d'Europe 1* en Chine, ceux-ci se sont rendus compte que :

«les salariés ne sont pas libres de se syndiquer où ils veulent se syndiquer. Ils se syndiquent au syndicat officiel, ils n'ont pas le choix, c'est obligatoire, et ce n'est pas un syndicat qui défend les salariés» (Entrevue 6)

Malgré cela, lorsque les syndicalistes européens ont fait remonter l'information auprès de la direction en vertu de l'ACI qui garantit la liberté syndicale, la direction d'*Europe 1* a simplement rétorqué :

«ben, ils sont syndiqués, après c'est leurs lois qui fait qu'ils font cela mais nous on respecte» (Entrevue 6)

Cette situation se retrouve au Mexique où les "contrats de protection" pour les employeurs prolifèrent en instaurant des syndicats corporatistes. Ainsi, avant même que l'usine soit implantée, les travailleurs étaient tous syndiqués sans le savoir et dans un syndicat corporatiste :

«l'entreprise signe avec le syndicat un contrat de protection qui protège l'employeur de l'implantation de syndicats» (Entrevue 6).

D'une certaine manière cette carence au niveau législatif dans certains pays est un frein à l'effectivité des ACI. Assurément, si nous considérons que les ACI sont effectifs lorsqu'ils permettent l'implantation d'un dialogue social au sein d'une entreprise, la création de syndicats corporatifs officiels ne représentant pas les intérêts des travailleurs pourrait être perçue comme un frein à l'effectivité.

D'autre part, ce qui peut appuyer la thèse de l'influence de la zone géographique est la constatation qu'aucune des entreprises que nous avons étudiées, ayant une entité en Chine, n'ait été capable de faire respecter l'ACI et de créer des liens avec les syndicalistes sur place. À titre d'exemple, chez *France 3* les représentants chinois ne siègent pas dans le Comité Mondial qui regroupe pourtant tous les pays. Chez *France 1*, la Chine n'est pas dans l'alliance syndicale de l'UNI, donc les représentants chinois sont absents de toutes les rencontres de l'alliance syndicale internationale de *France 1*. Enfin, "*France 2* arrive en Chine, rachète une cimenterie (...) et sur les 1700 salariés, *France 2* a commencé par en licencier la moitié (...) grève générale". Face à cela les syndicalistes interviewés se sentent impuissants car :

«nous n'avons pas de contact avec les syndicalistes chinois» (Entrevue 11).

D'autre part, une législation nationale favorable au mouvement syndical peut permettre un climat plus ou moins propice à l'ACI. Nous pensons alors à l'entreprise *Luxembourg 1* qui considérait notamment qu'il était trop difficile de faire respecter la liberté syndicale aux États-Unis ce qui l'a fait reculer dans la signature de l'ACI (Entrevue 2).

En somme, la zone géographique dans laquelle les entreprises sont implantées peut avoir une influence sur l'effectivité de l'ACI car certains problèmes sont récurrents selon les pays. Il est vrai que chaque nation a sa spécificité en terme de législation du travail et de tradition syndicale, toutefois au vu des éléments récoltés tout laisse à penser que certaines zones géographiques sont plus propices que d'autres à la réception et l'intégration de l'ACI dans leurs structures organisationnelles.

Finalement, nous souhaitons terminer avec cette remarque qui porte sur les zones d'exclusion. Par exemple, l'ACI de *France 3* ne s'applique pas en Iran, ainsi nous pouvons nous demander jusqu'à quel point l'ACI est effectif si certains pays, dans laquelle l'entreprise est implantée, sont exclus de l'accord. En effet, à cause d'une situation politique particulière, il se peut que certains pays soient exonérés de l'ACI. À ce titre, nous pouvons voir que chez *France 3* "l'Iran est sorti du cadre, c'est un petit peu embêtant, puisque les syndicalistes sont massacrés en Iran" (Entrevue 6). De plus, les syndicalistes du siège sont sollicités par l'Iran pour essayer de résoudre leurs problèmes :

«On a été par exemple sollicités, il y a quelques années, sur la situation en Iran (...) on intervient parce qu'on n'accepte pas que les salariés soient maltraités où que ce soit sur la planète, mais globalement l'accord cadre ne couvre pas cette situation-là. (...) Et c'est là où on en aurait le plus besoin» (Entrevue 5).

En somme, cette section montre que le contexte politique et institutionnel de chaque pays peut s'avérer une variable déterminante dans l'effectivité des ACI mais il

faudrait évidemment développer davantage cette hypothèse afin de connaître son intérêt dans la littérature sur l'effectivité des ACI.

5.2.2 L'opinion publique comme levier à l'effectivité des ACI

Tout au long des entrevues, nous avons remarqué que plusieurs syndicalistes soulignaient le rôle de l'opinion publique comme garant de la mobilisation des ACI. Étant donné le défaut de mesures contraignantes, l'opinion publique peut être utilisée comme levier afin de pousser les directions d'entreprise à respecter l'accord. Des idées ont été proposées en ce sens par le secrétaire général de la fédération de la métallurgie d'un syndicat français en voulant obliger *France 3* et *France 6* à instaurer un système de notes en fonction de leur niveau de respect de l'ACI. Actuellement il existe déjà un système d'étoile de 1 à 5 pour juger de la sécurité d'une automobile. S'inspirant de ce système, ce syndicaliste a proposé à la direction de faire de même au niveau de la responsabilité sociale:

« l'idée c'était de dire il faut utiliser l'opinion publique. (...) il faut que dans l'opinion publique il se dise que celui-ci il est vraiment socialement responsable, celui-là est plutôt socialement irresponsable» (Entrevue 6)

On peut voir également l'importance de l'opinion publique chez *France 3* dans le choix de ses fournisseurs. En effet, une ou deux fois la direction a proféré des menaces à l'encontre des fournisseurs non respectueux des droits de l'homme puis, en une occasion cela s'est soldé par un arrêt du contrat avec l'un des fournisseurs pour manquement récurrent à l'ACI car «la Direction, elle a aussi énormément peur de l'impact sur son image» (Entrevue 5).

En fait, toutes les entreprises étudiées sont à la recherche d'une vitrine sociale, ainsi elles s'appuient sur l'opinion publique pour changer leurs pratiques. Dans ce contexte, l'utilisation de l'opinion publique, peut garantir une meilleure mobilisation de l'ACI.

Finalement, l'effectivité peut être influencée par un ensemble de variables qui ont été analysées dans la littérature. Toutefois, nos conclusions diffèrent un peu des lectures que nous avons faites à ce sujet. En effet, si nous avons constaté des résultats similaires à propos des réseaux syndicaux, de l'implication des syndicats locaux/nationaux, la nécessité des ressources syndicales et, de manière moins significative, de l'implication des CEE. Nos résultats sont beaucoup plus mitigés sur le positionnement des négociateurs aussi bien des FSI que de la direction ainsi que sur le pays d'origine de la firme multinationale, le secteur d'activité et le contenu normatif et procédural. Enfin, la zone géographique et l'opinion publique ont été des éléments intéressants qui se sont présentés à nous durant l'analyse de notre matériel empirique. Ces deux éléments semblent avoir une influence sur l'effectivité mais d'autres études devraient continuer en ce sens pour pouvoir vérifier ces hypothèses.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La conclusion de ce mémoire nous permettra d'exposer, dans un premier temps, les limites de notre étude, puis, dans un deuxième temps, de revenir sur la portée de nos résultats en expliquant en quoi ces résultats peuvent contribuer aux recherches sur l'effectivité des ACI. Nous terminerons en suggérant quelques nouvelles pistes de recherche à l'égard de notre objet d'étude.

Limites de la recherche

Tous les travaux de recherche possèdent un certain nombre de limites qu'il convient de connaître afin de garder un regard critique quant à la portée des résultats obtenus. Dans ce mémoire, plusieurs limites ont été identifiées et cela dès la délimitation de notre problématique. Effectivement, notre objet d'étude supposait une vision bilatérale patronale-syndicale, toutefois, nous avons exclusivement interrogé des acteurs du monde syndical pour connaître leur avis sur ces accords. Ainsi, la vision patronale, quant à l'effectivité des ACI, n'est pas prise en compte dans ce mémoire. En effet, du côté des directions, les personnes impliquées dans la négociation des ACI sont souvent situées au siège social de l'entreprise diminuant grandement les possibilités de pouvoir les rencontrer. Ainsi, nous nous sommes concentrés, lors de la collecte de nos données, seulement sur la vision "syndicale", ce qui n'est pas sans induire certains biais perceptuels à notre étude.

D'autres limites de cette recherche sont liées aux contraintes géographiques et temporelles qui ont été les nôtres durant cette recherche. Effectivement, dans l'optique de généraliser nos résultats de recherche, il aurait fallu mener une étude plus large s'étendant sur une plus longue période. Assurément, le temps et la capacité à se déplacer à l'international sont des éléments indispensables pour rencontrer davantage de syndicalistes de différentes filiales, mais également des personnes de la direction et de multiplier les cas à l'étude afin de vérifier nos hypothèses de recherche sur un échantillon le plus large et le plus complet possible. Le travail que nous avons mené,

dans neuf multinationales, constituent déjà un travail considérable eu égard aux autres études sur le même sujet, mais il va s'en dire que nous aurions aimé développer encore davantage notre collecte de données. À ces contraintes d'ordre logistique s'additionnent également quelques limites méthodologiques. Le traitement inégal des différents cas à l'étude constitue ainsi une autre limite à notre étude. En effet, certains cas sont très développés, alors que d'autres le sont moins. Cette disparité est la résultante du nombre d'entrevues inégales réalisées sur chacun des cas mais également des intervenants rencontrés, certains syndicalistes ayant une plus grande connaissance que d'autres du contenu des ACI et une plus grande implication dans leur suivi. Ainsi, plusieurs hypothèses soulevées dans cette recherche auraient nécessité un plus grand échantillon au niveau des personnes interrogées pour juger de leur pertinence. Ce constat est d'autant plus important que la majorité des personnes interviewées étaient de nationalité française. Enfin, rappelons que l'utilisation de l'interprétation dans des recherches qualitatives peut présenter un biais d'objectivité étant donné que le chercheur fait appel à sa perception pour appréhender et analyser les données récoltées. À cet égard, nous ne sommes pas à l'abri d'une compréhension parfois limitée des informations recueillies ou des réalités décrites par les syndicalistes interviewés.

Ceci-dit, ces différentes limites, bien qu'importantes, ne nous empêchent pas d'obtenir quelques résultats intéressants pour répondre à notre problématique de recherche.

Portée de la recherche

En dépit de ses limites, ce mémoire a permis d'apporter quelques pistes intéressantes sur les facteurs structurant l'effectivité des ACI.

À ce titre, notre étude a montré que certains facteurs tels que les réseaux syndicaux soutenant l'ACI ou bien encore l'implication des syndicats locaux semblent particulièrement importants pour garantir un suivi des ACI dans les firmes multinationales. Dans le même ordre d'idée les ressources syndicales semblent

déterminantes pour permettre une meilleure effectivité de l'accord. Comme nous avons pu le constater, la combinaison de ces deux facteurs a parfois permis de mettre en place des campagnes de syndicalisation ou encore des interventions sur des cas de pratiques antisyndicales et sur des problèmes concernant les chaînes de sous-traitants. Ainsi, ces premiers constats sont plutôt significatifs dans la définition des facteurs d'effectivité des ACI.

De même, l'implication des CEE a constitué, dans plusieurs cas, un facteur important d'effectivité des ACI. Certains CEE ont même initié la ratification de certains ACI en plus de leur implication dans leur suivi. D'autres syndicalistes ont prétendu que ce sont les seules instances qui pourront permettre dans le futur un suivi adéquat des ACI de par leur position stratégique auprès de la direction.

En contrepartie, le secteur d'activité, le contenu normatif et procédural, le positionnement de la direction et des FSI sembleraient, au vu de notre étude, avoir une influence beaucoup plus modérée sur l'effectivité de ces accords. Toutefois, il est important de noter que nos résultats, à propos de ces variables, ne sont pas uniformes. Ainsi, si pour certains ACI elles n'ont pas réellement eu d'impacts, sur d'autres ACI spécifiques, elles ont pu avoir une influence positive sur l'effectivité. Il est donc important de nuancer nos propos.

Finalement, ce mémoire nous a permis d'analyser un phénomène encore peu développé dans la littérature sur les ACI. De cette recherche ont été dégagés quelques constats intéressants qui pourraient être développés davantage dans les prochaines années.

Quelques pistes de recherches futures

Comme nous l'avons fait ressortir dans notre chapitre 5, de nouvelles hypothèses ont émergé de notre travail de recherche et d'analyse, concernant le débat sur l'effectivité des ACI. Nous avons vu à ce propos l'influence de la zone géographique et de l'opinion publique sur l'effectivité des ACI. Par ailleurs, bien que nous n'ayons pas

assez d'éléments pour développer cette hypothèse, plusieurs syndicalistes nous ont mentionné le rôle croissant des ONG dans l'application des ACI, dans le sens où dans des pays comme la Chine se sont les seules instances capables, selon les syndicalistes interviewés, de juger des conditions de travail dans les entreprises et de pouvoir leur faire un rapport objectif.

Une autre voie de recherche sur laquelle nous souhaiterions particulièrement insister et celle des autres types d'accords négociés avec les FSI. Le cas de *Luxembourg 1* est à ce titre intéressant, car il expose clairement une nouvelle catégorie d'accord de portée moins large que celle des ACI. En effet, l'entreprise *Luxembourg 1* a initié une nouvelle catégorie d'accord portant exclusivement sur la santé et la sécurité au travail. La plupart des ACI traditionnels contiennent déjà des clauses relatives à la santé et sécurité au travail, toutefois, l'accord de *Luxembourg 1* spécifique à ces enjeux a une portée beaucoup plus importante pour s'attaquer aux problèmes de santé et sécurité au travail étant donné que l'accord permet notamment de mettre en place des comités de contrôle multilatéral (employeurs-syndicalistes) et d'autres outils garant de l'application de l'accord tels que des visites de sites, des audits etc. Ainsi, ces nouveaux accords qui n'englobent pas toutes les conventions fondamentales au travail, ont tout de même un intérêt en termes de régulation sociale puisqu'ils s'attaquent à la protection des travailleurs des firmes multinationales. L'émergence de ce type d'accord devrait certainement faire l'objet d'une attention importante de la part des chercheurs en relations de travail intéressés aux problématiques internationales. À ce titre, il serait intéressant d'évaluer l'impact (en terme d'effectivité) de ces accords comparativement aux ACI traditionnels et chercher à comprendre s'ils complètent ou, au contraire, viennent plutôt remplacer les ACI traditionnels.

En conclusion, l'analyse de ces accords spécifiques négociés avec les FSI qui donnent un poids au syndicalisme dans leurs interventions sur des problèmes particuliers peut s'avérer une voie de recherche intéressante.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aballéa, F. et Mias, A. (2010) *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles*, Octares Editions, 339 p

Anner, M., Greer, I., Hauptmeier, M., Lillie, N. and Winchester, N. (2006) "The industrial Determinants of Transnational Solidarity: Global Interunion Politics in Three Sectors", *European Journal of Industrial Relations*, Vol.12, n°1, pp 7-27

Ardinat, G. (2010) « L'économie mondialisée de Robert Reich : approche géographique » *Carnets de géographe*, n°1, 4p

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

Beaud, S. et Weber, F. (1997) "Guide de l'enquête de terrain", *La Découverte*, Repères, Paris, ISBN 2-7071-2789-2

Beaumier, G. (1990) "Le libre-échange nord-américain : le facteur maquiladora", *Division de l'économie*, BP-247F

BIT (2010) "Pluralisme syndical et prolifération des syndicats en Afrique francophone" / Organisation internationale du Travail, Bureau des activités pour les travailleurs – Genève ISBN 978-92-2-223617-6

Bodet, C. et Lamarche, T. (2007) « La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste » *Revue de la régulation*, n°1

Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999) "La formation de la cité par projets", *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, p180

Boucheron, P. (2010) "L'invention de la mondialisation : entretien avec Boucheron Patrick" <http://www.laviedesidees.fr/L-invention-de-la-mondialisation.html>

Bourque, R. (2005) "Les accords-cadres internationaux (ACI) et la négociation collective internationale à l'ère de la mondialisation", document de travail de l'Institut international d'études sociales, DP/161/2005, OIT, Genève

Bourque, R. (2008) "La contribution des codes de conduite et des accords-cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises", *La Revue de l'IRES*, vol. 57, n°2, pp. 23-53.

Boutin, G. (1997) "L'entretien de recherche qualitatif" *Presses de l'Université du Québec*, Québec, p169 ISBN 2-7605-0817-X

Braudel, F. (1979) "Le temps du monde", *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe*, Tome 3, Armand Colin

Brunel, S. (2007) "Qu'est-ce que la mondialisation? " *La revue Sciences Humaines.com*

CISL (2004) *Guide syndical de la mondialisation*. Bruxelles : Confédération internationale des syndicats libres.

CISL (2002) *Guide syndical de la mondialisation*. Bruxelles : Confédération internationale des syndicats libres

Clerc, D. (2004) "Mondialisation : de la spécialisation à l'intégration", *Alternatives Économiques*, n°59, 12 p

Collombat, T. (2009) "Le débat sur l'eurocentrisme des organisations syndicales internationales : une perspective des Amériques", *CAIRN*, Harmattan, n°27, pp.177-200

Coutu, M. et al. (2007) "Le droit interne de l'administration" dans *Droit administratif du travail : tribunaux et organismes spécialisés du domaine du travail*, Cowansville, Ed. Yvon Blais, pp. 98-105 ISBN 9782896350193

Da Costa, I. et Rehfeldt, U. (2009) "Les CEE et la négociation collective transnationale : les accords européens et mondiaux dans l'automobile", *La Revue de l'IREC*, n° 61, pp. 99-124

Da Costa, I. et Rehfeldt, U. (2011) "Les négociations collectives transnationales : dynamiques des accords-cadres européens et mondiaux", *La Revue de l'IREC*, n°71, pp. 115-143

Daugareilh, I. (2006) "Les accords-cadres internationaux : une réponse européenne à la mondialisation de l'économie? " dans *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Descolonges, M. et Saincy, B. (Dir.), Paris, La Découverte, pp. 116-129

Daugareilh, I. (2010) "La déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale" dans *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Daugareilh, I. (Dir.), Ed. Bruylant, Bruxelles, pp. 429-457

- De Lardevel, F.-A. et Bensasson, B. (1999) "Flexibilité sans précarité : la mutualisation des emplois" pp. 35-40
- De Sardan, J.-P. (2008) "La rigueur du qualitatif: les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique", *Anthropologie prospective*, n°3, Academia Bruylat, ISBN 978-2-87209-897-2
- De Tonnacour, V. et Vallée, G. (2009) "Les relations de travail tripartites et l'application des normes minimales du travail au Québec ", *Relations Industrielles*, vol.64, n°3, pp. 399-441
- Dépelteau, F. (2000) "La démarche d'une recherche en sciences humaines", *Les Presses de l'Université Laval*, p417 ISBN 2-7637-7741-4
- Descolonges, M. (2010) "Le caractère infini du « contrôle » des accords-cadres internationaux. Des apprentissages syndicaux", dans *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Daugareilh, I. (Dir.), Ed. Bruylant, Bruxelles, pp. 215-239.
- Deslauriers, J.-P. et Kerisit, M. (1997) "Le devis de recherche qualitative » dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, direction Poupart, J. et al., Montréal, Gaëtan Morin, pp85-112
- Dessler, G., Desaulniers, L., Forgues, J-F. et Grenon, P. (2009) *La gestion des organisations: Principes et tendances au XXIe siècle*, Québec, Renouveau pédagogique, 640 p
- Dollfus, O. (2001) *La mondialisation*, Ed. Les Presses de Sciences Po., Paris, La bibliothèque du citoyen, 166 p ISBN: 2-7246-0851-8
- Dorais, M. (1993) "Diversité et créativité en recherche qualitative", *Service Social, Érudit*, vol. 42, n°2, pp 7-27 DOI: 10.7202/706615ar
- Doumbia-Henry, C. et Gravel, E. (2006) "Accords de libre-échange et droits des travailleurs : évolution récente", *Revue internationale du Travail*, vol. 145, n°3, pp. 211-232
- Drouin, R.-C. (2006) "Les accords-cadres internationaux: enjeux et portée d'une négociation collective transnationale", *Les cahiers de droit*, n°47, pp. 703-753
- Drouin, R.-C. (2010) "Responsabiliser l'entreprise transnationale : portrait d'une normativité du travail en évolution" dans *Droit international du travail. Perspectives*

canadiennes, Verge, P. (Dir.), Cowansville, Ed. Yvon Blais, Québec, pp. 287-340, ISBN 978-2-89635-441-2

Drouin, R.-C. et Duplessis, I., (2009) "La régulation internationale du travail de 1998 à 2008 : un Eldorado normatif ou un désert interprétatif ?", *Lex Electronica*, vol. 14, n°2, Québec, 23 p

Duplessis, I. (2010) "Un abrégé de l'histoire des normes de l'OIT et de leur application" dans *Le droit international du travail. Perspectives canadiennes*, Verge, P. (Dir.), Éd. Yvon Blais, Québec, pp. 63-142 ISBN 978-2-89635-441-2

ETUI – European Trade union Institute, EWC database, November 2009
<http://www.ewcdb.eu/documents/wwwewcdbeustats.pdf>

Friedman, M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" dans *The New York Times Magazine*.

Gereffi, G. (2001) "Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, With Special Reference to the Internet", *American Behavioral Scientist*, vol. 44, n°10, pp. 1616-1637

Guay, P.-Y. (1987) *Les firmes transnationales et l'État-nation : l'émancipation par la dépendance*, Montréal, Ed. Agence d'Arc inc., 498 p ISBN 2-89022-112-1

Hamel, J. (1997) "Étude de cas et sciences sociales", *Collection outils de recherche*, Harmattan, ISBN 2-89489-022-2

Hammer, N. (2005) "International Framework Agreements: global industrial relations between rights and bargaining", *European Review of Labour and Research*, 11(4), SAGE, pp. 511-528

Hennebert, M.-A. (2007) "Comprendre l'émergence et la montée en puissance du nouveau "Léviathan" des temps moderne", *Dire*, vol. 16, no 2, pp. 46-50

Hennebert, M.-A. et Bourque, R. (2011) "Origines, enjeux et défis actuels de la Confédération syndicale internationale (CSI)", *Regards sur le travail*, vol. 7, n°2, 11 p

Hennebert, M.-A. et Dufour-Poirier, M. (2013) "L'action collective au sein des alliances syndicales internationales: deux études de cas contrastées", *Relations Industrielles*, Université de Laval, 68-1, pp 3-24

Hennebert, M.-A., Fairbrother, P. and Lévesque, C. (2012) "The mobilization of international framework agreements: a source of power for social actors", *Comparative labor law and policy journal*, vol. 33, n°4, pp.691-714

- Hurteau, P. (2009) "Mondialisation et délocalisations d'emplois", Rapport de recherche, IRIS, 44 p
- Itschert, P. (2010) "Multinationales, RSE et dialogue social – Pour un renforcement mutuel" dans *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Daugareilh, I. (Dir.), Ed. Bruylant, Bruxelles, pp. 189-193
- Jenkins, R. (2001) "Corporate Codes of Conduct: Self-Regulation in a Global Economy", *Technology, Business and Society*, UNRISD, Programme Paper Number 2, pp1-30
- Lascoumes, P. et Severin, E. (1986) "Théories et pratiques de l'effectivité du droit", *Droit et Société*, n° 2, Ed. juridiques associées pp.127-150.
- Le Roy Ladurie, E. (1974) *L'histoire immobile*. In: *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 29e année, n°3, pp. 673-692
- Léonard, E. et Sobczack A. (2010) "Les accords transnationaux d'entreprises et les autres niveaux de dialogue social", *Courrier hebdomadaire du CRISP*, Bruxelles, Cairn, n°2050-2051, pp 5-84
- Leroy, Y. (2011) "La notion d'effectivité du droit", *Droit et Société*, n°79, Ed. juridiques associées, pp : 715-732
- Lévesque, C. and Murray, G. (2010) "Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity", *European Review of Labour and Research*, 16 (3), SAGE, pp 333-350
- Lévesque, C. et Murray, G. (2010) "Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale", *Revue de l'IREs*, vol. 65, n°2, pp. 41-65
- Locke, R. (2003) "The promise and perils of globalization : The case of Nike" dans *Management: Inventing and Delivering It's Future*, Schmalensee, R. and Kochan, T. (Dir.), MIT Press, 39 p
- Locke, R., Kochan, T., Romis, M. et Qin F. (2007) "Au-delà des codes de conduite: l'organisation et les normes du travail chez les fournisseurs de Nike", *Revue internationale du travail*, vol.146, n°1-2, pp. 21-43
- Louis, M. (2011) "L'Organisation Internationale du Travail et le travail décent : Un agenda social pour le multilatéralisme", Harmattan, pp. 68-175

Michalet, C.-A. (2009) *Mondialisation, la grande rupture*, Éd. La Découverte/Poche, 168p ISBN 978-2-7071-5699-0

Moreau, M.-A. et Trudeau, G. (1998) "Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie", *Relations industrielles*, vol.53, n°1, 39 p

Morin, M.-L. (2005) "Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises", *Revue Internationale du Travail*, vol.144, no.1, pp. 5-30

Murray, G. (2010) "La transnationalisation des modes de production et ses conséquences" dans *Le droit international du travail. Perspectives canadiennes*, Verge, P. (Dir.), Éd. Yvon Blais, Québec, pp.5-32 ISBN 978-2-89635-441-2

Nonjon, A. et Dallenne, P. (2004) *La mondialisation : genèse, acteurs et enjeux*, Éd. Ellipses, ISBN 2-7298-2151-1

OCDE (2008) "Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales"

<http://www.oecd.org/fr/investissement/principesdirecteurspourlesentreprisesmultinationales/1922470.pdf>

Oldenziel, J. et Wilde-Ramsing, J. (2009) "Les Principes directeurs de l'OCDE ne sont pas assez contraignants, et manquent d'influence", Réseau OECD Watch

O'Rourke, D. (2003) "Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring", *The Policy Studies Journal*, vol.31, n°1, pp.1-29 ISSN: 0190-292X

Pasquero, J. (2005) "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique" dans *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. Pratiques et politiques sociales et économiques, pp. 80-111

Peretz, H. (1998) "Les méthodes en sociologie: l'observation", *La Découverte*, Repères, Paris

Postel, N. et Sobel, R. (2010) "La RSE : nouvelle forme de démarchandisation du monde? Une lecture institutionnaliste à partir de Karl Polanyi" dans *Développement durable et territoires*, vol. 1, n°3, 23p

Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin, 405p

- Raveyre, M. (2008) "Le management social des restructurations et la prise en compte du travail", *Management international*, vol.12, no. spécial, pp.11-18
- Riisgaard, L. and Hammer, N. (2011) "Prospects for labour in Global Value Chains: Labour Standards in the Cut Flower and Banana Industries", *British Journal of Industrial Relations*, vol.49, pp 168-190
- Robinson, P. (2011) "International Framework Agreements: Do workers Benefit in Global Banana supply chain?" in Papadakis, K. (Ed.), *Shaping Global industrial Relations: The Impact of international Framework Agreements*, Geneva: ILO and Palgrave Macmillan.
- Saincy, B. (2010) "La responsabilité sociale des entreprises : la position des acteurs sociaux", dans *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Daugareilh, I. (Dir.), Ed. Bruylant, Bruxelles, pp.177-188
- Saincy, B. (2006) "La négociation sociale dans un monde globalisé", dans *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*, Descolonges, M et Saincy, B. (Dir.) Paris, La découverte, pp.15-35
- Siroën, J.-M. (2011) "Mondialisation et normes du travail", *Économie et Management*, n°139, Dossier 26, Normes et Stratégies, pp.26-29
- Smith, A. (1998) *The Wealth of Nations*, Oxford University Press
- Sobczak, A. (2004) "La responsabilité sociale de l'entreprise : menace ou opportunité pour le droit du travail ?", *Relations industrielles*, vol. 59, n° 1, Erudit, pp. 26-51
- Sobczak, A. (2007) "Legal Dimensions of International Framework Agreements in the Field of corporate social responsibility", *Relations Industrielles*, vol 62, n°3, pp 466-491
- Standing, G. (2011), *The precariat: the new dangerous class*, London, Bloomsbury Academic, 192 p.
- Stavis, D. (2010) "International Framework Agreements and global social dialogue: Parameters and prospects", *Employment Working paper n°47*, Geneva: ILO, 33p
- Taylor, M. and Thrift N. (1982) *The Geography of Multinationals : Studies in the Spatial Development and Economics Consequences of Multinational Corporations*, St Martin's Press New York, 338p ISBN 0-312-32176-7

- Theroux, P. (2012) "La menace du patriotisme industriel", *Les affaires*, pp. 12-13
- Tremblay, D.-G. et Rolland, D. (2011) "Gestion des ressources humaines : Typologies et comparaisons internationales", *Presses de l'Université du Québec*, Québec, ISBN 978-2-7605-3312-7
- Trunel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007) "La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire", *Recherches Qualitatives –Hors-Série*, n°5, pp 38-45 ISSN 1715-8702
- UNCTD (1993) *The World Investment Report: Transnational Corporations and Integrated International Production*. New York, United Nations Conference on Trade and Development, ST/CYC/159, 290 p
- UNCTD (2009) *The World Investment Report: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*. New York and Geneva, United Nations Conference on Trade and Development, 312 p
- Vallée, G. (2003) "Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale : réflexions sur la contribution du droit étatique", *Relations industrielles*, vol. 58, n° 3, Erudit, pp. 363-394
- Verge, P. (2011) "Les instruments d'une recomposition du droit international : de l'entreprise-réseau au pluralisme juridique", *Les cahiers de Droit*, vol. 52, n°2, pp. 135-166
- Villavicencio, D. (2004) "Les Maquiladoras de la frontière nord du Mexique et la création de réseaux binationaux d'innovation", *Innovations*, n°19, pp.143-161
- Weber, M. (1971) "Les types de domination", *Économie et société*, Paris, pp. 219-252
- Wills, J. (2002) "Bargaining for the space to organize in the global-economy: a review of the Accor-IUF trade union rights agreement", *Review of International Political Economy*, 9:4, pp 675-700